

إدارة نظم المعلومات الاستراتيجية

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث

للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية

إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

٢٠١٩

مقدمة

تعد إدارة نظم المعلومات الاستراتيجية عاملا هاما لتلبية احتياجات الإدارة الاستراتيجية من المعلومات الضرورية، وأدوات التحليل لأغراض اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفاعلة، حيث تعمل على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة وتحليلها للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف وتوظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي .

فعبر تاريخ الحضارة الإنسانية الطويل مرورًا بعصر الزراعة وعصر النهضة ووصولاً إلي العصر الحالي -عصر المعلومات - تعددت الوسائل المتاحة لجمع البيانات ومعالجتها بصيغ مختلفة للحصول منها علي المعلومات التي تساعد الإنسان في التصدي لمشاكله المختلفة وتقدمه في شتي المجالات. وقد ساهمت الاختراعات والاكتشافات المختلفة في بناء تكنولوجيات متعددة وظهور علوم حديثة. علوم وتكنولوجيا نظم دعم اتخاذ القرار تأتي في مقدمة هذه التكنولوجيات فهي تعتبر بحق واجهة تكنولوجيات نظم المعلومات والشبكات لمن يقود البشرية، ألا وهم القادة ومتخذو القرار.

ويشهد علم دعم اتخاذ القرار تغيرات كثيرة ويرجع الفضل في ذلك إلي التطور المذهل في علمي الشبكات والذكاء الاصطناعي. لقد ولد دعم اتخاذ القرار من خلال التكامل بين علوم الإدارة وعلوم بحوث العمليات وعلوم الإدراك. والآن ينمو هذا العلم في ظل التكامل مع نتائج البحوث المتقدمة في مجال إدارة قواعد البيانات وفي مجال شبكات الإنترنت وشبكات الأنترانت وشبكات الإكسترانت .

فعلوم إدارة قواعد البيانات الحديثة تقع الآن في قلب نظم دعم اتخاذ القرار، حيث نجد مفاهيم حديثة مثل قواعد البيانات الشيئية والتي تتيح التعامل مع البيانات بجميع صورها : النصوص، الرسومات، الصور، الصوت، الفيديو. لرفع كفاءة وجودة القرار ورفع كفاءة عمليات البحث بين بدائل الحلول المتعددة

وهكذا يتبين لنا ان دعم القرار هو الطريق الى اتخاذ القرارات القائمة على الجوده.اتخاذ القرار المناسب في الاعمال عادة على أساس نوعية البيانات، من خلال التدقيق على كميات كبيرة البيانات واختيار بين العديد من الخيارات.

ومن هنا كان هذا الكتاب حيث التعريف بالمعلومات، وخصائصها وكوناتها وانواع مصادر المعلومات، والادارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، ودور المعلومات في نظم دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث إن عملية اتخاذ القرارات من صلب العملية الإدارية ، وعملية اتخاذ القرار يعد من أهم أبرز الموضوعات التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في الوقت الراهن؛ لأنها تمثل محور عناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الفصل الاول :

المعلومات المفهوم والخصائص

تُعدُّ المعلومات هي القاعدة الأساسية للأبحاث العلمية المختلفة، ولاتخاذ القرارات السليمة، ونتيجة لقاعدتها الواسعة فقد تطورت مفاهيمها، ونتجت مصطلحات كثيرة ارتبطت بها، لتوسع مكوناتها، ولأهمية موضوعها تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطاليب: تضمن المطلب الأول مفهوم المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها، وتناول المطلب الثاني مكونات المعلومات ومنشأها وخصائصها، أما المطلب الثالث فبحث أنواع المعلومات .

كما تعد المعلومات من العناصر الضرورية لأي عمل يقوم به الإنسان، فهي أساس لغالبية الأشياء، وتبرز الحاجة إليها في كل أوجه النشاطات الإنسانية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية،والعسكرية، والعلمية، والترفيهية. وقد تميزعصرنا الحالي بما يعرف بظاهرة تفجر المعلومات، وتعني اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كل جوانب البشرية.

مفهوم المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى " الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا الاصطلاح، فكلمة (Forma) تعني مظهرا، أو رقما، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة، أونهجا . أما كلمة (Formatio) فتعني إبداعا، أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا. ويأتي الفعل اللاتيني (Formar)، فيستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة، أو تشكيل، أو تصوير، أو تمثيل، بغرض تعليم الغير، أو تثقيفه، وإرشاده وتوجيهه، أو ترسيخ مفهوم .

ويأتي المصدر اللاتيني (in)، ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكان، أو الفضاء، أو التعلق بالزمان، أو المظهر. أما اذا حاولنا الإمساك بتلابيب المعاني التي يحملها اصطلاح (Information)، والتي تقابلها بالعربية كلمة معلومات. وهذة الكلمة الإنجليزية مشتقة كما أوردنا سابقا من اللاتينية (informatio)، التي كانت تعني في الأصل عملية الاتصال أو مايتم إيصاله".

تعني كلمة(Information) عند البحث عنها في المراجع الإنجليزية العربية بمعنى " المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام".

يكشف قاموس الفلاسفة المدرسين محمولات هذا الاصطلاح "لتأخذ سمات أنطولوجية ولها علاقة بعلم الوجود (ontological)، وإيتمولوجية ولها علاقة بأصل الكلمات وتاريخها (Etymologicla). وعلى هذا الأساس فإن هذا الاصطلاح لدى الفلاسفة المدرسين كان دائرة حول إعمال الفكر في تشكيل أطر، وأنساق وصفية، تسهل عملية إدراك عناصر الطبيعة التي تحيط بنا".

ارتبط معنى كثير من الكلمات الإنجليزية دلاليا بكلمة (information)، "ككلمة (knowledge)، بمعنى المعرفة، أو العلم، أو الدراية، أو الاطلاع، و(intellect)، بمعنى الفكر والعقل والذكاء والفطنة وتبادل الأفكار والتي اشتقت منها كلمة(intelligence)، بمعنى الاستخبارات، و(acquaintance)، بمعنى التعرف أو الاطلاع، و(commanuication)، بمعنى المعلومة المبلغة أو تبادل الأفكار أو الآراء

والمعلومات أو الاتصال بوجهة عام، و (annunciation) بمعنى الإعلام البيان، و(respresentation)، بمعنى التصوير أو التمثيل، و(enlightenment)، بمعنى التنوير أو التنور.

تعددت وجهات النظر بشأن المعلومات كمصطلح تبعا للجهة التي تتداولها. فيعرفها (Alter): "بأنها بيانات شكلها ومحتواها ملائم لاستخدام المعنين" ، ويراها(OBrien)، بأنها: " بيانات حولت لتصبح مفيدة وذات معنى لمستخدميها المعنيين". أما (Laudon&Laudon)، فيعبر عنها" بالبيانات التي تم صياغتها بشكل ذي معنى ومفيد للأفراد" ، ويشير درويش إلى أن "استخدام المعلومات يساعد على صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى، وعليه فإن هناك كثير من النظم التي بنيت بشكل متكامل ومتناسق لتجعل المنظمة تسير باتجاه أهدافها".

ويذهب (Gandhi) إلى أن " المعلومات يمكن تطويرها إلى معرفة عندما يتم تحليلها ضمن ثقافة المنظمة". أما غراب وحجازي فيذكر: "إن ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات وثورة المعرفة ساهمت في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان معتمدا على أسلوب التجربة والخطأ والعشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية، والاتجاه إلى العمل بالأسلوب العلمي، وبعد تفجر ثورة المعلومات عزا اعتماد المنظمات على معالجة البيانات في صنع القرارات ورفع الكفاءه الإدارية".

ويتفق(Boddy et al). مع هذا الرأي، حين أشار إليها على أساس كونها: "بيانات تم معالجتها وأصبح لها معنى وقيمة للمستلم، وأنها ذات صفة ذاتية، ولها عدة وجوه، فمن يعدها بيانات يراها الآخر معلومات".

فيما عبر عنها قنديلجي والسامرائي بأنها:"عبارة عن بيانات تم معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم. فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".

فيما ركز(Fernandez) على مواقع الأفراد في التنظيم، فقال: "إن مجموعة الحقائق قد تعد معلومات أو بيانات اعتمادا على من يستخدمها، فما يعده مدير المستوى الأدنى معلومات، يعدها المدير التنفيذي في الإدارة العليا بيانات". بينما يشير قاسم على: "أن المعلومات ظاهرة أساسية، ومادة أولية ومورد لا غنى عنه في كافة النشاطات البشرية". لكن بدوي عرفها: "بأنها البيانات والحقائق التي نحصل عليها عن طريق الملاحظة والتجربة، أو التعليم، والتي تتميز عن الأفكار والاراء. وتدقق هذه البيانات أو تنساب عن طريق قنوات ووسائل الاتصال المختلفة، وتستخدم اليوم الآلات كالحاسبات والأجهزة التقنية في ميدان جمع المعلومات ومعالجتها".

في حين وصفها عبد الفتاح بأنها: "هي أي مادة موجودة في حيز الفضاء وفي المجال الحاسوبي، إدخال المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وتخزينها واستخدامها بجميع أنواعها النصية والصوتية والتصويرية البيانية، معلومات مفيدة تدل على معنى تحققت نتائجها من خلال معالجة البيانات الخام في نظام حاسوبي، ولها معنى وإفادة، وهي عكس كلمة بيانات.

وعلى الرغم من اختلاف التعريفات لمصطلح المعلومات، فقد أشار اليها(Debons)على :" أنها ظاهرة علمية تتضمن أربع دلالات أساسية هي:

أولاً: التعبير عن حالة المعرفة، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.

ثانياً: التعبير عن سلعة، بمعنى تمثيل العالم وما ينطوي عليه من أحداث وأشياء وحركات بصورة مادية يمكن تداولها والاستفادة منها.

ثالثا: التعبير عن عملية، بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.

رابعا: التعبير عن بيئة، بمعنى تطور التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بانتاجها واستخدامها.

تعرف المعلومات كمفهوم أكاديمي :"عبارة عن الوثائق والأخبار التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، وتشمل الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عبر وسائل الاتصال المختلفة، وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة ".

تعني المعلومات في الجانب السياسي، وكما وضحها الرمضاني: "بأنها الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي يتم بواسطتها إدراك الموقف السياسي". تدرس في الجانب العسكري، وكما وضحها كلاوز فيتز: "بأنها مجموعة من المعارف المتعلقة بالعدو وموطنه،وتُعدُّ الأساس الذي نبني عليه أفكارنا وافعالنا".

أشار قاموس المصطلحات العسكرية إليها على أنها: "تقرير أو وثيقة لم يجري تحليلها من كل صنف، وتتضمن تلك البيانات والنتف المأخوذة من المراصد والتقارير والإشاعات والتقارير الجوية والمصادر الأخرى، والتي بتحليلها وتقويمها تنتج استخبارات".

أوجزت كلية الأركان العراقية المعلومات بأنها: "البيانات الغير معالجة أو المقيمة ومن كافة الأشكال، وتتضمن تلك المأخوذة من الرصد، والتقارير، والتصاوير الجوية، والمخططات العسكرية والخرائط، والمصادر الأخرى".

تعقدت دلالات المصطلح عندما اقتحمت مادته في نسيج العلوم الحديثة، التي ساهمت في إعادة تشكيل معانيه لكي تتلائم مع طبيعة الوظيفة التي تمارسها مفردة البيانات في داخل سلسلة العمليات المعرفية المستخدمة لنقل المعرفة أو تبادلها في كيان كل علم من هذه العلوم، وعلى هذا الأساس أصبحت المعلومات تمثل منحى آخر يشمل ما يأتي:

أولاً: إشارةً أو رمزاً تصف نسقاً محدداً للبيانات، كما في النبضات الرقمية المستخدمة في أدوات الاتصال والحواسيب.

ثانياً: خاصية ملازمة يتم نقلها بين تعاقب أو مجموعة تعاقبات أو أنساق هيكلية لشيء من الاشياء، مثل التعاقبات الجينية، أو الرموز الثنائية الرقمية في برمجيات الحاسوب التي ينشأ عنها تأثيرات محددة.

ثالثا: شيء ما مثل رسالة، أو بيانات ميدانية، أو صورة تسوغ تغييرا ملموسا في إنشاء مفاهيم مشتركة بناء نظري، أو نسق معرفي نشا عن خبرة طبيعية أو عقلية.

ومن خلال ماورد أعلاه يصعب، إن لم يكن من المستحيل، حصر كل أو جل محاولات تعريف المعلومات، "فهناك وفق أحد التقديرات أكثر من أربعمئة تعريف للمعلومات، أسهم بها متخصصون ينتمون إلى مجالات مختلفة، وإلى ثقافات وبيئات مختلفة ".

وتأسيساً على ماتقدم آنفا فيمكن دمج التعاريف التقليدية مع التعاريف الحديثة، ونستخلص منهما: بأن المعلومات هي عبارة عن المعارف المكتسبة التي تواردت عبر أجيال متعاقبة نتيجة البحث أو التبادل المعرفي، وتتكون على شكل حقائق وبيانات أو افكار وأخبار ذات صلة حميمة بعمليات الاتصال، خزائنها وقاعدتها المادية الحديثة الحواسيب، وتلقي بنشاطاتها عبر عقد الشبكات الرقمية التي يمارسها الإنسان على خارطة مفردات الطبيعة ويحصل عليها كحقائق،

برزت عدد من المصطلحات مع انطلاقة ثورة المعلومات لها علاقة بمفهوم المعلومات، وأشار إليها الدكتور عبد الفتاح في معجمه، وتضمن بعض التعاريف التي لها علاقة بتلك الثورة وما آلت إليه، والملحق(أ) يتضمن تلك المصطلحات والتعاريف.

مكونات المعلومات وخصائصها :-

تعد المعلومات "ظاهرة كونية أساسية لا نستطيع التعرف على كنهها على وجه اليقين، إلا أننا يمكن أن ندرك أثرها"، وأصبح إنتاج المعلومات وإنشاؤها عبارة عن صناعة لها سوق كبير لايختلف كثيرا عن أسواق السلع والخدمات، وللوقوف على مكونات المعلومات ومنشئها وخصائصها سيتم تقسيم المطلب إلى ثلاثة فروع: يتضمن الأول مكونات المعلومات، ويدرس الثاني منشأ المعلومات، ويبحث الثالث خصائص المعلومات .

مكونات المعلومات:

تعد الكينونات المعلوماتية هي المحل الذي تتم في بيئته سلسلة من العمليات والمعالجات الرقمية، وتنشأ عنه، أو ترتبط به مجموعة من وشائج الارتباطات والتفاعلات مع كينونات أخرى، أو مع عناصر أخرى، لتنتج عنها مستويات معرفية جديدة في عملية لاحقة، وبصورة عامة "تنقسم الكيانات المعلوماتية التي تعد مورداً للمعرفة في فضاء المعلومات إلى ثلاث مستويات"

اولاً. المستوى الأول: تُعدُّ البيانات هي المعطيات البكر، والأرقام والأصوات والجسور المرتبطة بالعالم الواقعي، "ويحتمل فيه أحداث وأفعال وتغيرات، وهي الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة معالجة بكل أشكالها.

ثانياً. المستوى الثاني: تشكل المعلومات كل أنواع البيانات والحقائق التي تم تجميعها بالملاحظة، أو المراقبة، أو التدوين - مسموعة كانت ام مرئية - وتمتاز بكونها قابلة للمعالجة بتقنيات الحاسوب والآليات المعلوماتية المتاحة، فتحول إلى خطاب يحمل دلالة معرفية قابلة للتفسيروالتداول.

ثالثاً. المستوى الثالث: تكون المعارف حصيلة تقطير للبيانات، والمعلومات لانتاج قواعد منطقية تصلح للتوظيف في تجاوز عقبات مماثلة، أو توليد سلوك ذكي يتسم بالخبرة والحنكة في معالجة المواقف، وتشمل عملية توصيف المعرفة اختزان المفردات، واختيار الآليات المناسبة لمعالجة البيانات والمعلومات، وفق شبكة العلاقات والقواعد التي تربط بين هذه المفردات في انموذج معلوماتي تتكامل فيه الأواصر القائمة بين هذه المفردات، وبشكل يوفر بيئة برمجية متكاملة تمتلك القدرة على صنع القرار، وتقوم محتوياته باستثمار قاعدة المعرفة في تحقيق الأهداف المحددة له.

نشأة المعلومات :

تعد المعلومات منتجاً ملازماً لحياة الإنسانية منذ وجودها، فكل عمل بشري هو منتج ومستهلك للمعلومات، وتعد من الموارد الأساسية في العصر الحديث. ظلت المعلومات ملاصقا لكل فعل، ويصعب فصلها، حتى أدركت حقيقتها على أنها عنصر قائم بذاته، ويمكن فصلها عن أساليب العمل، ويعود الفضل إلى الوسائل الألكترونية الحديثة في تعميق هذا الاتجاه، مما ولد ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، فترافقت الاتجاهات الثلاثة في وقت واحد، وعندما نسأل من أين تنشأ المعلومات ومصدر الحاجة إليها ؟ فالإجابةعلى السؤال "تبين أن المعلومات هي فكر إنساني يستند على أربعة عناصر هي: الموجودات، والأحداث، والعلاقات، والمفاهيم"(. وجميعها ذات صلة وثيقة بالمعلومات.

تحتاج الموجودات إلى المعلومات من أجل تصنيفها. فالأحداث يصاحبها فيض من المعلومات يشير إلى أزمنتها، وامكانتها، وشواهدها، وفعالياتها، وعواقبها، ومن شارك فيها وتأثر بها، ولكن العلاقات تحتاج إلى المعلومات لتحديد طبيعة العلاقة، والأطراف المتفاعلة معها، ونطاق تداخلها، وشروط وجودها من عدمه. وأما المفاهيم، فالمعلومات هي مادتها الخام التي تستخلص منها بنى هذه المفاهيم.

تزداد القدرة على توليد المعلومات "كلما زادت عقد المجتمع، وتنوعت أنشطته، وتسارع ايقاع أحداثه، وزاد معدل استهلاكه إياها أيضا.وتعبر ظاهرة انفجار المعلومات صدى لهذا التعقد والتنوع والتسارع" نتج عن هذه الظاهرة استحداث الكثير من المرادفات حول المجتمع الذي نعيشه، أونتطلع عليه وهو مايسمى اليوم بمجتمع المعلومات.

قام مجموعة من الفلاسفة ومؤرخي التكنولوجيا وعلماء الاجتماع بصياغة مصطلح مجتمع المعلومات، وأضافوا إلى معجم العصر قائمة من الأسماء، "وبدأت مع الألفية الثالثة، ومن أكثر المرادفات دلالة وشيوعاً: مجتمع ما بعد الصناعة، ومجتمع ثورة المعلومات، ومجتمع الموجه الثالثة. وأول من صاغه دانيال بيل".وربما قد سبقه (ألان تورين) عالم الاجتماع الفرنسي، "وأحد أقطاب المدرسة البنوية في محاولته كشف اتساق النموذج الاجتماعي وتحليل الطبقية في المجتمع الحديث".

اما المرادف الثاني فيمكن " اعتباره النظير الفلسفي لسابقه ذي الطابع التكنولوجي فرانسو ليوتار، الذي يرتبط فية موضوع بحثنا. ويظهر تغير طبيعة المعرفة وآليات إنشائها وانتاجها وتواصلها داخل المجتمع على أثر انتشار الكمبيوتر، ونظم المعلومات.

يعد الياباني ماسودا الذي قدم دراسته الشهيرة (عن مجتمع المعلومات عام٢٠٠٠)، "وطرح فيها تصوره عن تحول مجتمع اليابان إلى مجتمع مغاير بشدة، نتيجة للنشأة الجديدة لمجتمع المعرفة والمعلومات، والتي جعلته مغايرا في أشكال تنظيماته ومؤسساته وصناعاته، وأدوار أفراده وحكامه، ونسق القيم والمعايير التي تولد الآليات، وتحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات داخل المجتمع.

تكلم الفين توفلر عن حركة الارتقاء الحضاري مبشرا بقدوم موجه ثالثة - بعد موجتي الزراعة والصناعة- تحمل في طياتها أنماطا جديدة للحياة، "من أبرز ملامح هذا النمط المجتمعي الجديد استخدامه مصادر طاقة متنوعة ومتجددة، وطرق إنتاج جديدة، أساس قيامها هو ثورة المعلومات، تضفي على علاقات مؤسساته اختلافاً حاداً عن تلك التي عهدناها خلال الموجة الثانية".

أصبحت بعض الاصطلاحات التي رافقت نشأة المعلومات وثورتها جزءًا من مسيرتها ضمن ثقافة المجتمع العامة، وعلى سبيل المثال لاالحصر: عصر الكمبيوتر، ثورة الألكترونيات، انفجار المعلومات، ثورة المعلومات، ثورة العلم والتكنولوجيا، ثورة الاتصالات، عصر اقتصاد المعرفة.

خصائص المعلومات:

حدد بعض الباحثين ومنهم (McGarry) في عقد الثمانينات من القرن الماضي بعض الخصائص للمعلومات منها:

أولاً: أنها أقرب للترادف مع الحقائق.

ثانياً: لها تأثير تحويلي، أو تدعيمي على مايعرفه الإنسان.

ثالثا: تستخدم كعامل مساعد في اتخاذ القرارات.

رابعا: هي حرية الاختيار للإنسان.

خامساً: هي عنصر ضروري في مواقف الاختبار.

ثمرات الخصائص الجديدة للمعلومات:

تعد التطورات المتسارعة التي امتازت بها المعلومات، والفضاء المعلوماتي الذي ترتكز جذورها في تربته غير المرئية، جعلها تثمر بخصائص كثيرة نجمل بعضها بما يأتي:

أولاً: خاصية التميع والسيولة: تُعدُّ المعلومات ذات قدرة هائلة على إعادة التشكيل والصياغة، ويمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم، أو اشكال بيانية، أو رسوم متحركة، أو أصوات ناطقة، وتستغل أجهزة الإعلام بشكل أساسي ودائم، وتظهر خاصية الميع والسيولة في رسائلها الإعلامية، وتتلون بزتها بما فيه مصلحة المعلن أو المهيمن.

ثانياً: المعلومات قابلة للمشاركة: تكمن خاصية المعلومات كموجودات في قابليتها للمشاركة بين أي عدد من الاشخاص، أو مناطق التجارة والأعمال، والمنظمات والمؤسسات، ولا يوجد أي تلازم منطقي لحصول نقصان من قيمتها بالنسبة لمستثمريها كنتيجة لتعدد استخداماتها. يمكن أن تكون الموجودات المعلوماتية بحوزتك، وحوزة الغير، وبنفس الخصائص الذاتية والوظيفية، والفرق بينهما هو اختلاف اللغة، "وتؤدي عملية المشاركة في المعلومات إلى مضاعفة قيمتها؛ وكلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدمونها، ازداد ثراؤها الوجودي، وعمق توظيفها المعرفي، وازداد حجم المنافع الاقتصادية المستخلصة منها، ومن يمتلك المعلومات الأفضل، سيمتلك فرصة التفوق على الغير، وخاصة المعلومات المهمة، والتي يتم حصرها وراء جدار معلوماتية، ومنع الغير من الوصول إليها، ولا تتوقف المعلومات بخاصية المشاركة بحسب، بل في خاصية المضاعفة والتكرار".

ثالثا: تتسم المعلومات بتوسع تقنيتها وأهمية ركائزها: أصبحت المعلومات وتقنيتها تمثل البنيان والركائز الأساسية للتنمية الصناعية والزراعية والسياحية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، والتي تعتمد على تزايد المدخل التقني في الأداء، وبروز تأثيرها."ومن نتاجها انتشار استخدام الإنسان الآلي (الروبوت) في الإنتاج الصناعي والحجز الآلي التلقائي في المواصلات والفنادق والمطاعم. كما أن مجالات الأمن والدفاع عن الدول والامم في عصر ثورة المعلومات يعتمد مباشرة على تكنولوجيا الفضاء واستكشاف المعلومة واستقرائها وتحليلها واستنتاج مؤشرات مفيدة منها"

رابعا: قابلية نقلها عبر مسارات محددة: يمكن نقل المعلومات بعدة طرق، أو مايطلق عليه بالانتقال الموجه، أو بثها بشكل اعتيادي على المشاع لمن يريد استقبالها، فهي تمتاز بالمرونة أثناء عملية نقلها.

خامساً: تتسم العناصر المادية بالندرة، وهو أساس اقتصادياتها، وتتميز المعلومات بالوفرة، فيسعى منتجوها وضع قيود عليها لتخضع لقوانين العرض والطلب.

سادساً: تزداد قيمة المعلومات بزيادة حجم استخدامها: لا تعاني المعلومات أي استهلاك، كما تعاني الأجهزة المادية. وتزداد قيمة المعلومات كلما زاد حجم استخدامها، ولهذا السبب هناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات، وقدرتها على توليد المعارف، "لذا فإن هناك مسألة جوهرية أخرى لا بد من ذكرها، وهي ترتبط بقدرة صناع القرار على قراءة المعلومات.

سابعاً: المعلومات قابلة للتلف والاندثار: تكون المعلومات عرضة للتلف، أو الفناء مع مرور الزمن، شأنها مثل بقية الموجودات الاقتصادية،وتعتمد سرعة فقدانها للقيمة الكامنة بمفرداتها، وتمتلك عمراً مثمراً وبعداً زمنياً عند المستوى العملياتي، وتقتصر قيمة المعلومات على أحدث البيانات التي تخص الدراسة، وتطرح المنظمة المعلومات التي تجاوزت البعد الزمني لصلاحية استخدامها.

ثامناً: تزداد قيمة المعلومات بزيادة دقتها: "كلما كانت المعلومات دقيقة تصبح أكثر فائدة وذات قيمة أعلى، ويعتمد مستوى الدقة في البيانات لحد كبير على طبيعة المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها". يجب أن تكون بعض أنواع المعلومات دقيقة بنسبة (١٠٠%)، لأنه يعتبر مطلب أساسي لصحة استخدامها، كما في الأمور المتعلقة بصحة الإنسان وسلامته، أو في عمر المحركات الخاصة بالطائرات والسفن الفضائية. بينما تقل الدقة لبعض المعلومات إلى مستوى أدنى كما هي الحال مع المعلومات التي تسير دفة الأمور اليومية.

تاسعا: الشك في المعلومات: يشوب معظم المعلومات درجة الشك وعدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على بعضها بصفة نهائية، لكن يجب أن لا ننظر إليه كدليل على عدم كفاية المبادئ العلمية، أو عدم صحة الافتراضات، أو عدم دقة أجهزة التقاط المعلومات، أو عدم صفاء قنوات تبادلها. وبدد ديفيد هيوم أي أمل للعلم حينما قال: "لايمكن الوصول إلى اليقين، فأقصى ماتستطيع قوانين العلم ونظرياته أن تدعي هو انها احتمالية. وتفرض الدوافع النظرية والعلمية ضرورة أن تجمع نظم المعلومات بين القدرة على التعامل مع القاطع والمحتمل، مع الواضح والملتبس، مع الحدود الفاصلة ومناطق الضلال المتداخلة، وان نطبق ما يوصي به الحدث والعقل، عندما لا تجدي القواعد والمبادئ حلا قاطعا.

عاشراً: سهولة نسخ المعلومات: إن أهم ما يميز المعلومات هو سهولة نسخها، ويستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقى من معلومات بوسائل ميسرة للغاية، ويشكل ذلك عقبة كبرى أمام تشريعات حماية الملكية الخاصة للمعلومات.

حادي عشر: تزداد قيمة المعلومات عند انضمامها إلى معلومات أخرى: عند انضمام معلومات إلى معلومات من نوع آخر، ربما ستنتج معلومات ذات قيمة عليا، فحينما تتطابق معلومات المصادر، أو المتعاونيين مع التصوير الجوي بخصوص هدف من الأهداف العسكرية، تعد معلومات المصدرين مهمة بحد ذاتها. وستصبح المعلومات المستحدثة من خليطهما المتجانس بالغة الأهمية من منظور عسكري. ولا يمكن في كثير من الأحيان إدماج البيانات والمعلومات وتوحيدها في قالب منطقي سليم، دون تبني سياسية محكمة ترتكز على آلية ذات دلالة عملية، وتترجم فيها المتغيرات المتباينة ظاهرياً لتصبح صورة واضحة لاستثمار الواقع.

وتأسيساً على ماتقدم، يمكن القول أن المعلومات ظاهرة أساسية ومستمرة تدخل في أي نشاط بشري أيا كانت طبيعته. تحدد المعلومات علاقة الإنسان بخالقه، وعلاقته بمجتمعه وبيئته، وعلاقة المجتمعات مع بعضها في السياسة والاقتصاد وإدارة المصالح. تستمر المعلومات في حالة تطور ونمو خصائصها، ومادام هذا المصطلح يتفاعل مع الفضاء المعلوماتي فلا تتحدد خصائصه ضمن هذه الفترة الزمنية، وسينتج عنها خصائص أخرى تتفاعل مع الأجيال القادمة.

أنواع المعلومات ومصادرها:

تختلف طبيعة جمع المعلومات باختلاف المعلومات المطلوبة. فوزارة الدفاع مثلاً تحتاج إلى معلومات عسكرية عن دولة الخصم (قواتها، تعبئتها، تدريبها، تسليحها، جغرافيتها.....). وتحتاج وزارة الخارجية إلى معلومات سياسية، بينما تحتاج وزارة العلوم والتكنولوجيا إلى معلومات علمية، أما رئاسة الدولة فإنها تحتاج إلى كافة المعلومات التي تتعلق بالجوانب السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية..." ويمكن تقسيم المعلومات طبقاً للمستوى الذي يحتاج اليها، إلى:

أولاً: المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات التي يجب توفرها لخدمة متخذ القرار على المستوى الاستراتيجي السياسي/العسكري. وعدم تقدير أهميتها يسبب خطأً في عملية اتخاذ القرار، ومن الأمثلة التاريخية خطأ الإدارة الأمريكية في تقييم طبيعة مسرح العمليات، وتوقع الأحداث والمستجدات الدولية، عندما قررت التدخل في فيتنام، مما كلفها خسائر مادية وبشرية كبيرة، وكذلك الخطأ الذي وقع فيه الاتحاد السوفيتي سابقا، عندما قرر التدخل المباشر في أفغانستان.

تتضمن المعلومات الاستراتيجية " كافة المعلومات السياسية والاقتصادية الاجتماعية الواجب توفرها إلى متخذي القرار، إضافة إلى المعلومات التالية:

أ. طبيعة مسارح العمليات .:

ب. القوة العسكرية والقدرة القتالية للقوات المسلحة المعادية، أو المحتمل أن تواجهها قواتنا، ومدى احتمالات استخدامها لأسلحة التدمير الشامل .

ج. القدرة القتالية للقوات المسلحة الصديقة، والتي يمكن الحصول على تعاونها في فترة الحرب.

د. معلومات عن التطور التكنولوجي في التسليح، ووسائل التدريب.

هـ. معلومات عن تطور تكنولوجيا الاتصالات، ودورها في وسائل القيادة و السيطرة.

و. الأحداث والمتغيرات الدولية في المنطقة.

ز. الموقف السياسي الداخلي في البلد الخصم – درجة استقراره - العلاقات بين الأحزاب السياسية، وعلاقة الشعب بها، وعلاقتها مع القوات المسلحة، والبرامج السياسية.

ح. الاتجاه العام للسياسة الخارجية للحكومة الخصم - طبيعة علاقتها مع دول أخرى- المعاهدات والاتفاقيات - التناقضات بين الدول والأحلاف.

ثانياً: المعلومات العمليّاتية: هي المعلومات الضرورية اللازمة لتخطيط وإدارة العمليات، وتشمل:

أ. معلومات عن الأرض والطقس، وتأثيرها على العمليات العسكرية.

ب. تأليف وانفتاح قوات الخصم الرئيسية وقوات الاحتياط، ومناطق انفتاحها.

ج. مراكز القيادة والسيطرة للخصم، وعقد المواصلات المهمة، والأهداف الحيوية ضمن ساحة العمليات.

ثالثا: المعلومات التَعبويّة: وهي المعلومات التي تخدم قادة التشكيلات والوحدات، وتشمل:

أ. طوبوغرافية الأرض و تأثيرها على العمليات العسكرية.

ب. حجم وتنظيم وتسليح العدو واحتياطه .

ج. مستوى تدريب القادة والقيادات والقوات، وأماكن تمركزها.

د. نوعية التسليح المتيسر لهذه القوات وخصائصها.

مصادر المعلومات الالكترونية:

تعد المعلومات بأنها كافة الأخبار والمواد والوثائق التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، لذا فإن المعلومة لها ارتباط بالمصدر، وله الدور الكبير في إيجادها ونقلها.

المصدر: "هو أصل الكلمة التي تصدر عنها صوادر الأفعال وتفسيره، والمصادر كانت أول الكلام، كقولك الذهاب والسمع والحفظ، فنقول ذهب - ذهاباً، وسمع- سماعاً، وحفظ – حفظاً" والمصدر"هو من مصادر الأفعال ومستمر في فعله".

عرف المصدر في العصر الحديث بأنه" المنبع الذي تأخذ منه المعلومات". وعند جمع هذه المعلومات من مصادرها المختلفة، وإجراء عملية الدمج والتقاطع عليها، واخضاعها لعملية التقويم والتفسير، ستصبح هذه المعلومات حقائق، أو معارف، ويجب أن توثق وتثبت في كتب ونشرات، أو اقراص ألكترونية أو شرائح سمعية وبصرية، ومايطلق عليه بوعاء المعلومات.

يعد الوعاء: "هو ظرف الشيء، وجمعه أوعية، ووعي الشيء في الوعاء أي جمعه فيه". وفي حديث أبي هريرة ﷺ: (حفظت عن رسول الله ﷺ وعاءين من العلم) ؛ أراد الكناية عن محل العلم وجمعه، فاستعار له الوعاء، والوعاء أشمل من المصدر، والمصدر "اشتق من الفعل ووضعت مشتقاته في وعاء"

يشمل مصدر المعلومات مرسل المعلومات، أو الشخص المسؤول عن إيصال المعلومات، وهذا لا يكفي من دون تدخل عناصر أخرى من قنوات أو وسائل الاتصال. لذا فإننا نرى أن قناة الاتصال المستخدمة في حقل الاتصال هي قرب دلالة على عبارة المصدر المستخدمة في حقل المكتبات والمعلومات.

تمثل مصادر المعلومات "جميع الأوعية والوسائل، والقنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات إلى الجهة المستفيدة منها منذ نشوئها وحتى عصرنا الحالي؛ ويعني هذا في مجال علم المكتبات والمعلومات كل مايمكن جمعه، أو حفظه وتنظيمه، واسترجاعه بغرض تقديمه إلى المستفيدين"

ويمكن أن تكون مصادر المعلومات بأنها:" نظام اتصال في أي وسط يعتمد على فئتين أساسيتين من مصادر المعلومات، قد تكون إحداهما وثائقية تمد المستفيدين بالمعلومات سواء كانت في المكتبة أو في أحد مراكز المعلومات، أو كجزء من خدمات المعلومات، والأخرى غير وثائقية، أو ما تعرف بالشخصية أو الغير رسمية، والتي تمثل فرد أو هيئة لديها القدرة على اعطاء ردود موثق فيها للإجابة عن الاسفسارات العلمية أو التقنية"

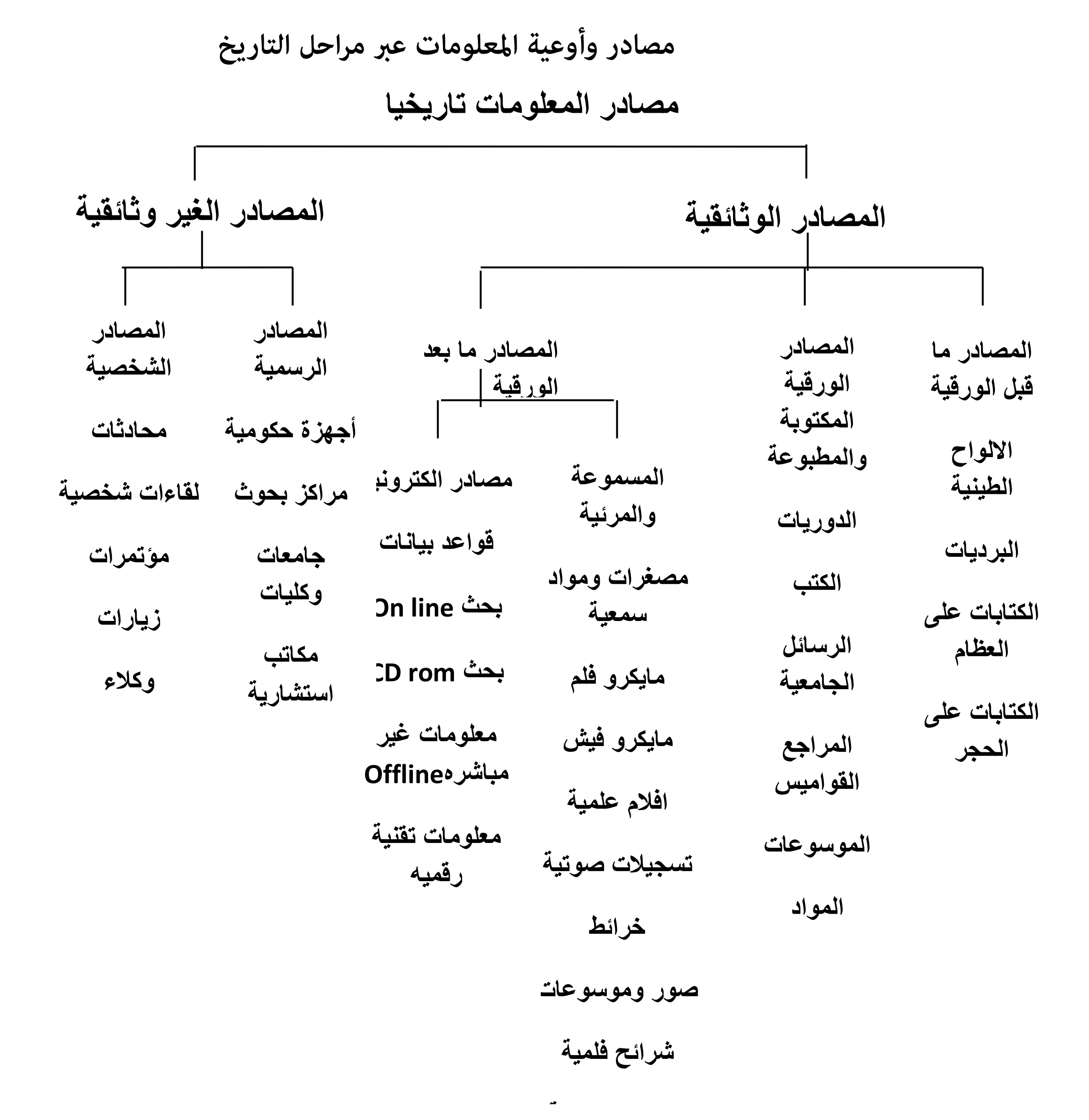
تعد العمليات الفنية الحديثة المتبعة لجمع المعلومات من مصادرها وإرسالها إلى مراكز المعلومات من الأمور المهمة في العصر الحالي، نظراً لما تقوم به من اختيار وتجميع وتحليل المعلومات باعتبارها مسؤوليات أساسية، وتركز على التكشيف والاستخلاص والإفادة منها في مراكز المعلومات.

اختزلت المسافات وفتحت افاق جديدة بين الانسان وتقنيات الاجهزة الحديثة مع بداية ثورة المعلومات وولادت علوم جديدة في ارحام العلوم التقليدية المعروفة وظهور التخصص الموضوعي والتداخل مابين العلوم ناهيك عن ظهور الحاسبات في الجيل الأول عام (١٩٤٨ م) وما رافقها من تطورات في صناعة وتطور وسائل الاتصال عن بعد والتي ربطت بقاع العالم بعضها بالبعض عبر شبكة من الاتصالات للمعلومات السمعية والبصرية والنصية، وتمكن فكر الانسان المبدع من تحويل الكلمات المكتوبة إلى اشارات رقمية تتعامل مع الحاسبات، وإلى اشارات قياسية تتناقلها وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية.

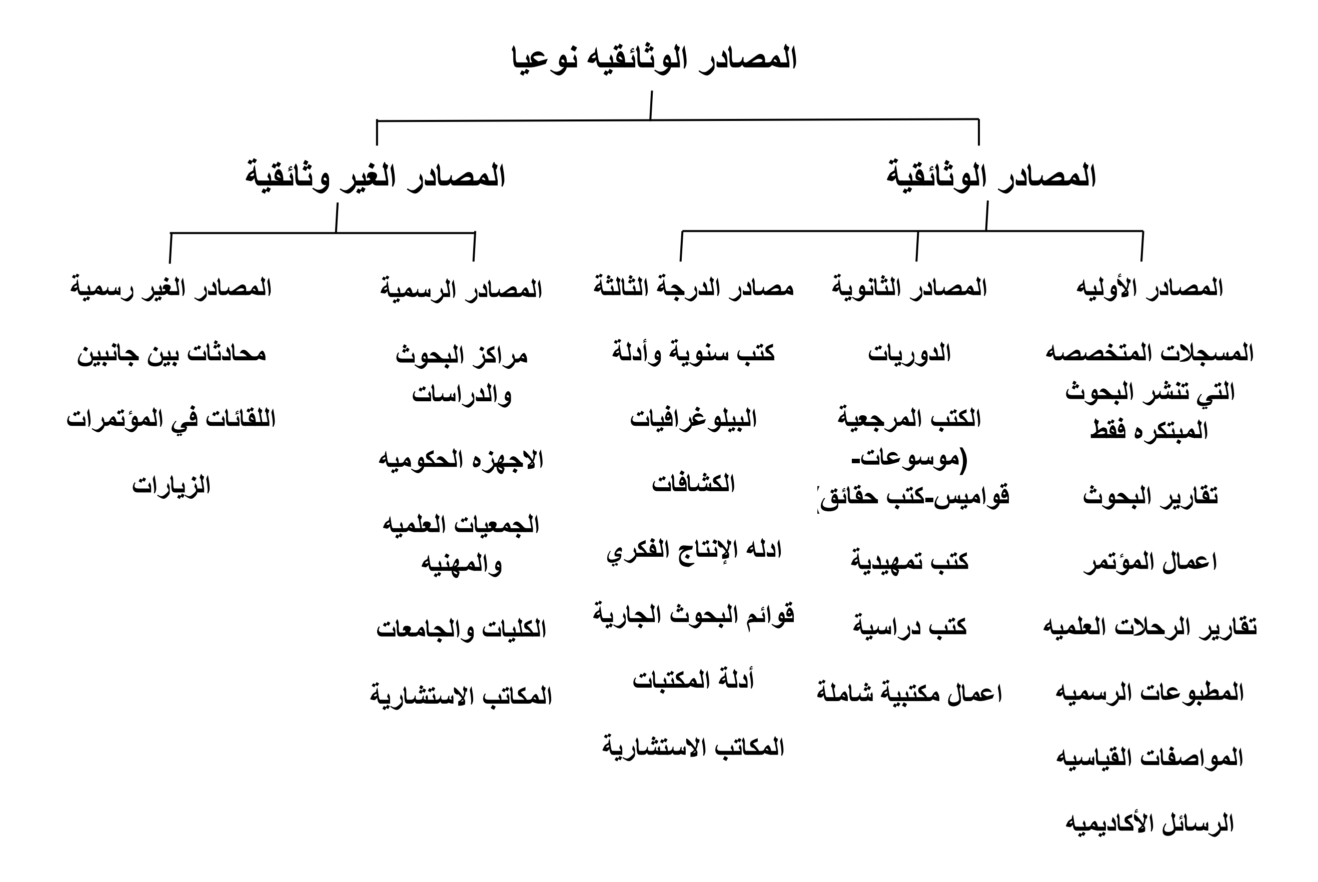
وأصبحت المعلومات اكثر اتاحة وتنوعت كمياتها واوعيتها، وصارت مصادر المعلومات التقليدية في المكتبات لا تسد ولا تشبع حاجات المستفيدين، واتجهت الانظار إلى خارج اسوار المكتبات، واتخذت المعلومات سلعة وراسمال جديد وبات التعامل معها كمورد استراتيجي في الحياة الاقتصادية مما جعلها ان تتاقلم وتتوائم مع بيئة تكنولوجية جديدة قادرة ان تلبي الاحتياجات المتعددة والمتنامية للمجتمع.

تعددت أشكال مصادر المعلومات التي جاءت عبر مراحل التاريخ فمنها: "قد تكون وثائقية رسمية، أو غير رسمية، وغير وثائقية صادرة من جهة، تعتمد تلك الجهة المسؤولة عن إصدارها، سواء كانت حكومية، أو منظمات إقليمية أو دولية. إلا أن هذه المصادر يمكن تقسيمها مادياً وعبر التاريخ إلى نوعين. أحدهما يمثل الحالة التاريخية لمصادر المعلومات، واما الثاني يمثل التطور النوعي لها، والشكلين التاليين يوضحان مصادر وأوعية المعلومات وتطورها نوعيا وتاريخيا.

مصادر وأوعية المعلومات عبر مراحل التاريخ



التطور النوعي لمصادر المعلومات



تتواجد مصادر عديدة للمعلومات في عصرنا الحالي، منها: "الـدوريات، والكتـب، وتقـارير البحـوث، والبيانـات، والأوراق المقدمة إلى الندوات والمؤتمرات، والرسـائل الجامعيـة، وبـراءات الاخـتراع، والمعـايير الموحـدة، وكـذلك النشر المصغر، وهو ما يعني إعادة تسجيل النصوص المكتوبة عـلى هيئـة كتـب ودوريـات في شـكل مصـغر، أو جيـل معلومـات جديـدة في شـكل مصـغر، مثـل الميكـروفلم، والميكـروفيش، والشرـائح، والأشرطـة، والأقـراص، وغيرها".

حقق استخدام الميكروفلم وحده في مراكز المعلومات الإعلامية وفـراً يصـل إلى مـابين ٩٥-٩٩%، مـن الحيـز المطلوب لحفظ المعلومات، كما أدت الطفرة الهائلة لانتاج المعلومـات إلى طفـرة مشـابهة في مجـال تخـزين المعلومات واسترجاعها، "كما استخدم الحاسب الألكتروني في تحقيق التوحيد القياسي لمقاسات صـور الوثـائق بعد فترة من المعانات بسبب تباين أحجامها.

تتواجد في دول العالم المختلفة "حوالي (١١٦) مكتبة قومية، يبلغ رصيدها من المجلدات حوالي (١٦٠) مليـون مجلد، ويوجد ما يقارب من (١٢٠) وكالة أنباء دولية ووطنية تعمـل في مجـال المعلومـات والأخبـار، وتبـث يومياً أكثر من نصف مليون خبر ومعلومة، ربعها على الأقل مسجل بالصوت والصورة".

توفر الأقمار الصناعية كمّاً كبيراً ومتنوعاً من المعلومات التي تفيد في كافة مجالات التنمية بشكل مباشر، وبدونها لا تستطيع أي دولة نامية أن تخطط على نحو فعال لبرامجها التنموية المختلفة، "وغالبا ما تتاح المعلومات من هذه المصادر بسهولة للشركات التابعة للدول المتقدمة، وتحجب المعلومات الهامة عن الدول النامية".

يمكن إضافة مجموعة من المصادر الحديثة في الوقت الحالي للحصول على المعلومات، إضافة إلى ما ورد آنفا، "وتشمل مصادر جمع المعلومات الحديثة ما يأتي:

أ.المصادر السرِّية: وهي تلك المصادر التي تقوم بجمع المعلومات بطريقة سرية، ويمكن تقسيمها إلى ما يأتي :

(١). مصادر الخدمة السرية البشرية: هم مجموعة من الوكلاء المتدربين والمحترفين، الذين يعملون في منظمة سرية، واجباتهم تمثل حجم العمل الخاص الموكلين به للحصول على المعلومات السرية، والتي تشمل الجوانب (العسكرية – السياسية - الاقتصادية..... إلخ)، والتي تكشف نوايا الدول المستهدفة، والتي يصعب الحصول عليها بطرق أخرى.

(٢). مصادر الخدمة الفنية، وتشمل: أجهزة الاستطلاع اللاسلكي، واللاسلكي الفني، والراداري السوقي، والاستطلاع الجوي السوقي، والاستطلاع العميق، والاستطلاع الفضائي.

ب.المصادر العلنية: هي المصادر المكشوفة التي يمكن الاعتماد عليها في جمع المعلومات من خلال نشاطات هيئات مختلفة (الملحقيات العسكرية، والتجارية، والبحرية، والجوية، والثقافية - وزارة الخارجية - وزارة الإعلام .....إلخ)، وتشمل:

(١). المطبوعات: (صحف – مجلات – كراسات – أبحاث ....إلخ).

(٢). محطات الإذاعة والتلفزيون: (خطابات المسؤولين - البرامج الخاصة .....إلخ).

(٣). الاستعراضات والتمارين والمناورات العسكرية.

(٤). المعارض: (العسكرية – العلمية – التجارية – الثقافية .....إلخ).

وتأسيسا على ماتقدم، فإن المعلومات مهما تعددت تعاريفها ومفاهيمها والاصطلاحات التي ولدت، وستولد عنها في المستقبل، ومصادرها، وأوعيتها، ونشأتها، وتعدد خواصها، فإنها في النهاية هي العنصر الأساسي الذي يحتاج إليه صانعوا ومتخذوا القرارات في كافة الجوانب؛ السياسية والاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية.

مصادر المعلومات:

يتم الاتصال من خلال وسائط لحمل المعلومات وعندما نتحث عن الاتصال فاننا يجب ان نعرض للمصادر الت تمثل وسائطه هناك حاجة ماسة لتطوير مصادر المعلومات في المكتبات لتواكب متطلبات الانفجار المعرفي خاصة بعد إدخال الحاسب الآلي لخدمة المكتبات .حيث أصبح انتشار المعلومات ونشرها بشكل لا يمكن السيطرة عليها ، أو اقتناؤها في أكبر مكتبات العالم بسبب الكم الكبير فى الإنتاج الفكري ، إضافة إلى ظهور عمليات النشر الإليكتروني واستخدام الحاسب الآلي فى مختلف مراحلها ، إلا أن ذلك لا يعني اندثار المصادر التقليدية لأن لها دور مهم في المكتبات لا يمكن إهماله والاعتماد على مصادر المعلومات الحديثة عوضاً عنها.

أشكال مصادر المعلومات:

تنقسم مصادر المعلومات إلى الأشكال التالية :

مصادر المعلومات التقليدية.

مصادر المعلومات السمعية والبصرية.

مصادر المعلومات الإلكترونية

أولاً المصادر التقليدية :الكتب

الكتاب:

كلمة كتاب من الكلمات الشائعة . و الكتاب و المكتبة من أصل لغوي يدل على الكتابة و التدوين وثمة مصطلحات مرادفة للكتاب مثل الوثيقة ، الموضوع ، المصنف ، المادة ، الوعاء ، المصدر وغيرها .

ويعرف الكتاب بانه : أي عمل مخطوط أو مطبوع ، لا يقل عدد صفحاته عن ٤٩ صفحة ما عدا الغلاف ، و يتكون في مجلد واحد أو أكثر ، سواء أكان ترقيم صفحات المجلد متصلاً أو غير متصل ، و يمكن أن يتناول موضوعاً واحداً ، أو عدداً من الموضوعات المتجانسة ، أو التي تجمعها خاصية واحدة أو أكثر و من الممكن أن يصدر في طبعات متعددة ، و ليست له صفة الدورية.و في مؤتمر عقدته اليونسكو عام ١٩٦٤ عُرف الكتاب بأنه : مطبوع غير دوري ، يشمل على ٤٩ صفحة ، بخلاف صفحات الغلاف و العنوان .

مزايا الكتاب:

يمتاز الكتاب عن غيره من مصادر المعلومات بما يلي:

١- قدرته على ضم العالم بكل أبعاده الزمنية و المكانية بين صفحاته.

٢- رخص ثمنه مقارنة مع غيره من مصادر المعلومات.

٣- سهولة حمله و تداوله و نقله من مكان إلى آخر.

٤- دائما في متناول اليد.

٥- لا يحتاج إلى كهرباء و لا إلى جهاز لتشغيله كما هي الحال مع غيره من مصادر المعلومات كالاسطوانات و المصغرات الفيلمية و غيرها.

*مكونات الكتاب و أجزاءه :-

يتألف الكتاب عادة من المكونات التالية :

- الغلاف الخارجي .
- صفحة العنوان
- ٠المقدمة.
- الإهداء.
- قائمة المحتويات.
- متن الكتاب (الفصول و الأبواب و الوحدات)
- قائمة المصادر والمراجع.
- الكشاف.

و تقسم الكتب إلى عدة أنواع رئيسية هي:

١- الكتب الدراسية:

و ترتبط هذه الكتب بالمقررات الدراسية حيث تقدم معلوماتها بالأسلوب و المستوى المناسب للدارسين في الوقت المخصص للدراسة .

و أهمية الكتاب الدراسي في انه تعليمي بالدرجة الأولى و مع ذلك يمكن للمتخصصين الاستفادة منه.

٢- الكتب أحادية الموضوع:

وهي الكتب التي تخصص لمعالجة قضية أو موضوع واحد معين من خلال الدراسة المنهجية الشاملة ، وهي تشبه الموسوعة المتخصصة في تغطية مختلف جوانب الموضوع إلا أنها تختلف عنها في طريقة الترتيب وأسلوب عرض المعلومات ، حيث تسير وفق منطق معين تتسلسل فيه عناصر الموضوع . وتتمثل أهمية هذا النوع من المصادر في أنه يركز على المعلومات الحديثة في المجال.

٣- الكتب التجميعية:

و تجمع هذه الكتب عدة بحوث أو دراسات أو مقالات سبق نشرها لمؤلف واحد أو لعدة مؤلفين في موضوع معين . و قد بدأت هذه الكتب تنافس الكتب الأحادية الموضوع في الفترة الأخيرة و بخاصة في مجال العلوم و التكنولوجيا.

٤- الكتب الرسمية وهي الكتب التي تصدر عن مؤسسة أو دائرة أو هيئة حكومية و تضم معلومات تتعلق مباشرة بنشاطاتها المختلفة و تشمل هذه الكتب التقارير الإدارية و الإحصاءات و تقارير اللجان و البعثات والبحوث و القوانين و اللوائح و الأنظمة و التعليمات و الخطط وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة.

٥- كتب المقدمات :

وهي الكتب الأولى في الموضوع و تهدف إلى إرساء أسسه و مبادئه كتمهيد لما يصدر بعد ذلك من أعمال أكثر تقدماً و عمقاً و تفصيلاً ، و هذه الكتب من الصعب تحديدها و تعد ضمن الكتب الدراسية أحياناً على الرغم من أنها ليست موجهه للطلبة دون سواهم ، حيث يمكن أن يستفيد منها مهتمون بالموضوع ، و لا تغطي هذه الكتب الموضوع تغطية شاملة، بقدر ما توضح حدوده و مجالاته وعلاقاته بالموضوعات الأخرى ، و مناهجه وأهم مصادره .

الكتاب الإلكتروني:

شهدت السنوات الأخيرة نموا متزايدا في أعداد الكتب الإلكترونية المتاحة في السوق العالمي والعربي وبدأت الكتب الإلكترونية تزاحم بالفعل الكتب الورقية وتأخذ منها رقعة من المساحة تتزايد يوما بعد يوم. ومع هذا فإن هناك كثيرا من الأسئلة تثار حول الكتب الإلكترونية.

مفهوم الكتاب الإلكتروني وخصائصه :

يعرف أحمد محمد الشامي النشر الإلكتروني بصفة عامة بأنه نقل وتوسيع واستخدام المعلومات عن طريق الوسائط الإلكترونية مثل شبكات الاتصالات أو أجهزة الأقراص المدمجة. ويكون مع أو بدون نظير مطبوع لفائدة المستخدمين المحليين أو عن طريق الاشتراك أو دفع المقابل عن طريق المستخدم.

أما الكتاب الإلكتروني فهو الكتاب الذي يمكن التعامل معه بأي من الوسائط الإلكترونية كالأسطوانات المغنطة والأقراص المدمجة، سواء كان ذلك عن طريق نظم مستقلة أو قائمة بذاتها كالحاسبات الشخصية أو عن طريق الشبكات، سواء كان الكتاب ناتجا عن التحويل من المطبوع إلى إلكتروني أو ناشئا عن الشكل الإلكتروني في الأساس، ويمكن أن يكون الكتاب مقتصرا على النص أو مشتملا على النص، مضافا إليه إمكانية الصوت والصورة. وهكذا فالوصول يتم إما مباشرة أو عن بعد. والوصول المباشر قد يكون ملفا إلكترونيا حفظ وخزن على سواق صلب أو قرص مدمج أو قرص مرن أو مساعدة رقمي شخصي أو حاسوب جيب أو جهاز قارئ للكتاب الإلكتروني.

أما الاتصال عن بعد فهو يتضمن الاتصال عبر الإنترنت ومتصفح إنترنت للوصول إلى محتوى الكتاب الإلكتروني من شبكة محلية أو من خادم عن بعد. وهناك غموض في التعريف يرجع إلى كون صانعي الجهاز أعطوه اسمEBOOK مما أدى إلى خلط بين الأجهزة القارئة والكتب الإلكترونية نفسها.

أنواع الكتب الإلكترونية:

توجد عدة طرق لتقسيم الكتب الإلكترونية إلى أنواع، فقد تقسم حسب الموضوع، أو حسب العتاد المستخدم أو حسب حوامل المعلومات أو طبيعة المنصة (بيئة تشغيل) التي تحملها. ومن ثم يمكن تقسيم الكتب الإلكترونية إلى الأنواع التالية :

- الكتب على أقراص مدمجة وهي ذات سعة تخزينية كبيرة وتتمتع بإمكانية استيعاب تقنية الوسائط المتعددة MULTIMEDAI.
- الكتب الرقمية المخزنة على شرائح رقمية على شكل ذاكرة قراءة فقط ROM وتقرأ بواسطة أجهزة حاسوبية خاصة. ويطلق عليها مثلا: الكتب الإلكترونية المخصصة DEDICATED.

- الكتب المخزنة على الإنترنت والقابلة للتحميل مجانا أو مدفوعة الثمن للمشتركين مجانا.
- كتب تقليب الصفحات PAGE TURNER : يمكن تقسيمها إلى تلك التي تحاكي الكتاب الورقي الأصلي.وتلك التي لا نظير ورقيا لها وتحاكي الفكرة العامة للكتاب.
- الكتب الملفوفة SCROLLING BOOKS : إن لفات النص غالبا ما تكون دون تحديد مادين ونتيجة لذلك فإن الكتب الملفوفة الإلكترونية قابلة للحمل على منصات (بيئات تشغيل) مختلفة وليس لها أي اعتماد على بعد الشاشة، وتقدم المعلومات وفقا للنمط المعتاد بالنسبة للكتب أي : فصول وأجزاء من الفصل وفقرات وأقسام ، وإن كان لا يوجد ترقيم للصفحات.
- الكتب المحمولة PORTABLE BOOKS : وهي تحاكي الكتاب كأداة محمولة لتقديم المعلومات، وتتمتع بخصائص معينة لجعل عملية القرأة سهلة وبسيطة، إضافة إلى خفة الوزن وإجراء البحث وتدوين الملاحظات والتعليقات على الهوامش، وقد يطلق على هذا النوع (كتب القارئات المخصصة).
- كتب الوسائط المتعددة MULTIMEDIA BOOKS : تمثل هذه الكتب خطوة أكثر تقدما، وتبتعد إلى حد ما عن الكتب الورقية، إذ إن محتويات هذه الكتب ليس فقط مجرد نص إلكتروني أو صور، لكنها تمثل خليطا من مساهمات مختلفة مثل الفيديو والصوت والنص والصورة
- كتب الوسائط الفائقة HYPERMEDIA BOOKS : تقدم هذه الكتب المادة النصية وتكاملها مع مصادر أخرى ذات صلة مثل الفيديو والصوت والصورة، وتمد القارئ بطرق أو سبل القراءة والعرض البدلية
- أهم المصادر التقليدية.

-الكتب المرجعية :

المراجع هي المصادر التي لا تقرأ من أولها إلى أخرها مرة واحدة ، ولكن يرجع إليها عند الحاجة للحصول على معلومة معينة ، وتمتاز الكتب المرجعية بالشمولية والإيجاز والتنظيم الذي يعطي الفرصة للقارئ للوصول إلى المعلومة المطلوبة بسرعة كبيرة . وتشمل الكتب المرجعية المصادر التالية:

أولاً : الموسوعات (دوائر المعارف):

تعريفها :

هي عبارة عن كتب تحوي عادة أفكاراً عديدة في شتى الموضوعات ، ومن هنا جاءت تسميتها بدوائر المعارف ، حيث أنها تضم بين دفتيها مختلف الموضوعات ، أي يدور في دائرتها مختلف المعارف البشرية.

تعتبر الموسوعات) دوائر المعارف) من أهم أنواع المراجع التي تقتنيها المكتبات أو مراكز المعلومات ، حيث تحقق الموسوعات أهدافاً أساسية يمكن تلخيصها كالآتي

١-مصدر هام للإجابة على أسئلة الحقائق التي غالباً ما تكون ذات طبيعة بسيطة مثل : ماذا ، ومتى ، وأين، وكيف .

٢-تعتبر مصدر لإعطاء الخلفيات الأولية من المعلومات للدارس والباحث والخبير والرجل العادي على السواء

٣-تعتبر مصدر لإرشاد القارئ الذي يريد الاستزادة من المعلومات بواسطة الكشافات التي تحتويها في نهاية مقالاتها مما يساعد القارئ على إيجاد معلومات إضافية في مجال موضوع معين

٤- تساعد في تقديم الإجابات على الأسئلة والاستفسارات المرجعية التي يتلقاها قسم المراجع

٥-تستخدم الموسوعات وخصوصاً المتخصصة للاستفسارات المرجعية السريعة ولتقديم العروض الموجزة الخاصة بموضوعات معينة.

أنواع الموسوعات:

أولاً : الموسوعات العامة :

وهي الموسوعات التي تعالج مختلف مجالات المعرفة البشرية دون تفريق بينها ، فهذا النوع من الموسوعات يهدف إلى تغطية عامة منظمة للمعارف البشرية

وتقسم الموسوعات (دوائر المعارف) العامة إلى أربعة أنواع هي:

أ – دوائر المعارف الشاملة للكبار

ب- دوائر المعارف الشعبية

ج- دوائر المعارف المدرسية

د- دوائر المعارف الوطنية

ثانياً : الموسوعات (دوائر المعارف) المتخصصة:

وهي الموسوعات التي تغطي أو تتناول مجالاً أو موضوعاً معيناً من موضوعات المعرفة البشرية أو عدة موضوعات ذات علاقة وثيقة جداً.
وتختلف الموسوعات المتخصصة عن الموسوعات العامة في أمرين أساسيين فالموسوعة العامة تضع يدها على كل نقاط المعرفة ، بينما الموسوعة المتخصصة تحدد نفسها بتقديم معالجة عميقة دقيقة لكل الوجوه الخاصة بموضوع معين كما أنها تعتمد على الناحية البحثية الدقيقة والعمق في التغطية أكثر من الناحية الشعبية وقوة البيع الكبير كما هو الحال فى الموسوعات العامة

مميزات الموسوعات :

تمتاز الموسوعات أو دوائر المعارف عن غيرها من الكتب المرجعية بعدة مميزات كما يلى :

١-يقوم بكتابة محتويات الموسوعات كتاب متعددون متخصصون ويقوم بتحريرها هيئة كبيرة من المحررين المهرة وهيئة من الباحثين

٢- تحرص الموسوعات على توثيق ما تشتمل عليه من معلومات بتسجيل بيانات المصادر التي اعتمدت عليها قوائم ملحقة بمقالاتها

٣-مقالات الموسوعات موقعة أحيانًا بأسماء كتابها

٤-قيام كثير من الموسوعات بتحديد محتوياتها وملاحقة التطورات العلمية في مجال اهتمامها ، ومن أكثر طرق التجديد إتباعاً ما يسمى بسياسة المراجعة المستمرة من ملاحق وإضافات وكتب سنوية

٥-تنوع الموسوعات لتتناسب مع متطلبات القراء والباحثين من جميع المستويات.

٦-تنوع دوائر المعارف حسب مستويات العمر المختلفة ومن هنا وجدت دوائر معارف الكبار ودوائر أخرى للشباب ، ودوائر تخاطب الأطفال وفقاً لمستواهم في العمر والثقافة

٧-إلحاق كثير من الموضوعات التي تعالجها الموسوعات بقوائم المؤلفات (الببليوجرافيات) التي تكون مرتبطة بالموضوع .

٨-إلحاق الكثير من الموسوعات بالكشافات المستقلة من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسهولة وبسرعة.

القواميس والمعاجم :

المعاجم (جمع معجم) والقواميس (جمع قاموس) ، كلمتان مترادفتان في الاستعمال إلي حد كبير في الوقت الحاضر ، وتعني ذلك الصنف من المؤلفات التي تجمع الألفاظ في ترتيب محدد وهجائي في القالب وتشرح معانيها ، وتوضح نطقها ، وتبين اشتقاقها ، والاستعمالات المختلفة وأصولها التاريخية ، واستعمالاتها الصحيحة أو ما يرادفها أو ما يضادها .

والقواميس إما أن تكون أحادية أو ثنائية أو ثلاثية أو متعددة اللغات

ويمكن القول بشكل عام بأن المعجم أو القاموس هو عبارة عن كتاب كلمات يبحث في معنى الكلمة ، أو اشتقاقها ، أو أصلها ، أو مرادفها ، أو طريقة نطقها ، أو مواضع استعمالها ، أو فيها جميعاً ، وقد يقتصر على ذكر اللفظ أو ما يقابله في اللغات الأخرى

أهمية المعاجم وفوائد استعمالها :

هناك عدة وظائف للمعاجم اللغوية وفقاً لأنماط الحاجة إليها واستعمالاتها في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات يمكن تلخيصها بما يلي :

-المحافظة على سلامة اللغة

-إيجاد معاني الكلمة أو الكلمات) المعاني المختلفة للكلمة الواحدة

-الكشف عن معاني الألفاظ المجهولة والغامضة

-معرفة أصل اللفظ واشتقاقه

-معرفة تاريخ اللفظ وتطوره واختلاف استعماله

-معرفة كون اللفظة عامية أو فصيحة

-ضبط اللفظة ضبطاً صحيحاً في أصلها وتصاريفها

-التحقق من تهجئة الكلمة أو معرفة المقاطع الهجائية أو علامات الوصل

-معرفة مرادفات وأضداد الكلمات وتحديد استعمالها

-معرفة معاني بعض الكلمات أو المصطلحات المتخصصة

-الكشف عن معنى الكلمة في لغتين أو أكثر

-معرفة الأماكن والأعلام والأشياء

- أنواع المعاجم والقواميس :

لقد تعددت المعاجم والقواميس وتنوعت ، فهناك أكثر من أساس معتمد لتقسيمها ، ومنها ما يلي.:

-معاجم الألفاظ ، أو معاجم المعاني

-المعاجم أحادية اللفظ أو ثنائية أو متعددة اللغات ، وهذا التقسيم مستند إلى اللغة ، ويسميها بعض اللغويين بمعاجم الترجمة

-المعاجم العامة ، والمعاجم الموضوعية ، وهذا التقسيم يستند إلى التخصص ، فهذه المعاجم هي التي تدرج وتوضح المصطلحات الخاصة بموضوع معين ، وتسمى بالمعاجم المتخصصة أنواع المعاجم اللغوية العربية

-اللغة العربية أكثر لغات العالم ثراءاً في المعاجم ، وتنوعاً في مناهجها وطرق تدريسها، حيث عرفت اللغة العربية عدة أنواع من المعاجم اللغوية يمكن تقسيمها كالآتي -:

١-معجم الألفاظ.

٢-معاجم المعاني.

٣-المعاجم اللغوية الأخرى ، وتشمل :

أ- معاجم المرادفات.

ب- معاجم الأضداد.

ت- معاجم الأفعال.

ث- معاجم الكلمات العامية والدخيلة .

ج- معاجم النطق.

ح- معاجم الأخطاء الشائعة.

خ- معاجم النصوص .

المعاجم المتخصصة.

وهى التي تتناول الألفاظ أو المصطلحات الخاصة بموضوع معين ، أو مجال من مجالات المعرفة ، ومن أمثلتها في اللغة العربية معجم علم النفس ، المعجم الفلسفي ، المعجم الطبي الحديث ، معجم المصطلحات المكتبية

التراجم والسير والشخصيات.

وهذا النوع من المطبوعات المرجعية يحتوى على السير وحياة الأشخاص والـتعريف بالمشهورين منهم على المستويات العالمية ، أو الإقليمية أو الوطنية أو المهنية أو الموضوعية المحددة

أهمية كتب التراجم :

يعتبر الأشخاص مصدراً لكثير من المعلومات ، لذا برزت الحاجة للتعرف على المراجع التي تزوده بمعلومات عن الأشخاص الذين لهم علاقة بحقل معين من حقول المعرفة . كما قد تقوم الحاجة في المؤسسات الإعلامية المختلفة إلى معلومات عن شخصية من الشخصيات المشهورة في ميدان من ميادين النشاط الإنساني ، مثل تاريخ ميلاده ، أو درجاته العلمية ، أو مؤلفاته ، أو وضعه المالي ، أو اتجاهاته المهنية ... الخ ، ويمكن أن نجد هذا النمط من المعلومات في الموسوعات الكبيرة ، ولكن من أفضل المراجع التي تزودنا بمثل هذه المعلومات كتب التراجم والسير ، ومن هنا يمكن القول بأن معاجم التراجم تعتبر مراجع تضم المعلومات عن الأشخاص

أنواع كتب التراجم العربية:

-تقسم كتب التراجم العربية إلى عدة أنواع هي :

-كتب التراجم العامة.

-كتب تراجم القرون و العصور.

-كتب تراجم رجال إقليم معين.

-كتب تجمع ما بين الطبقات و التراجم و أسماء الكتب و مؤلفيها.

-كتب التراجم المتخصصة.

خامساً الأدلة:

يهتم هذا النوع من المطبوعات المرجعية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسات والمنظمات والهيئات العلميةالإحصاءات المراجع الإحصائية:

وهذه مطبوعات مرجعية أخرى تهتم بتجميع و تبويب الأرقام و البيانات و الحقائق لنشاط معين أو موضوع محدد.و تعد الأرقام و الإحصاءات من مصادر المعلومات المهمة للباحثين لتعزيز بحوثهم ودراساتهم

و من أهم المراجع الإحصائية الكتاب الاحصائى السنوى الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء فى مصر.

الكتاب الإحصائي السنوي للأمم المتحدة و هو مرجع إحصائي لمعلومات رقمية عن مختلف دول العالم للأنشطة و المجالات الحياتية الاجتماعية و الاقتصادية المختلفة.

تعريف:

هي التي تعرف الباحثين و القراء بالأماكن من حيث مواقعها من خلال إعطاء وصف لها وتحديد المسافات بينها ، كما تعرف بالأماكن الجغرافية المختلفة كالمدن و القرى و الأنهار والبحار و الجبال و الأودية و غيرها من المعالم الجغرافية من حيث الموقع و المميزات الطبيعية أو الحضارية و الأحداث التاريخية المرتبطة بها و الملامح السياسية و الاقتصادية والسكانية لمكان معين ، او بمعنى آخر هي مطبوعات مرجعية تختص بالمعلومات الخاصة بالمواقع الجغرافية و الدول و القارات المختلفة فضلا عن البحار والأنهار والجبال و المناخ وما شابه ذلك

و تقسم المصادر الجغرافية إلى أربعة أصناف :

-أولا : المعاجم الجغرافية (معاجم البلدان (و منها: معجم البلدان (لياقوت الحموي)

معجم ما استعجم من أسماء البلاد و المواضيع للبكري.

-ثانياً الأدلة السياحية:

-ثالثا : الخرائط و الكرات الأرضية

تعتبر الخرائط و الكرات الأرضية من المواد البصرية التي تقتنيها المكتبات و مراكز المعلومات و تجيب على كثير من الأسئلة المرجعية المتعلقة بالأماكن و مواقع البلدان و الأقطار و المناطق

و تعرف الخرائط على أنها " لوحة يرسم عليها سطح الكرة الأرضية أو جزء منها. وفي تعريف آخر " هي عبارة عن شكل أو صورة توضيحية مصغرة لمظاهر سطح الأرض الكروي أو جزء منه ممثلة على لوحة مستوية "

الخرائط:

اهتم العرب بعلم الخرائط فأعدوا مجسمات و رسموا خرائط على الورق و يعتبر الخوارزمي واضع الأساس الأول للعلم الخرائط ، و قد استعملها البابليون و المصريون القدماء.

و تمتاز الخرائط عن غيرها من المصادر الجغرافية بعدة مميزات من أهمها:

-سهولة الحصول عليها أو إنتاجها.

-سهولة توافرها لانخفاض أسعارها مقارنة مع غيرها من المصادر الجغرافية.

-لا تحتاج إلى استخدام أجهزة أثناء عرضها.

-لا تحتاج إلى تهيئة ظروف و إمكانيات خاصة لعرضها

أنواع الخرائط :

-خرائط حسب المحتوى.

-خرائط حسب الشكل .

-خرائط حسب الرموز.

الكرات الأرضية:

أما الكرات الأرضية فهي نوع من أنواع الخـرائط تكـون كرويـة كنمـوذج مصـغر بشـكل الكـرة الأرضية و تكـون مسـتوية أو مجسـمة و بأحجـام و ألـوان مختلفـــة و هـي توضـح التقسـيم السياسي و الإداري للعالم و التضاريس الجغرافية أو قد تكون صماء تبرز أشـكال القـارات دون معلومات . فالكرات الأرضية رمز يمثل الأرض أو هي نمـوذج يمثـل الشـكل الصـحيح و الـدقيق للأرض التـي نعـيش عليهـا و خاصـة فـيما يتعلـق بالشكـل و المساحـة و مقيـاس الرسـم و المسافـات والاتجاهات.

أنواع الكرات الأرضية:

-الكرات الأرضية الطبيعية.

-الكرات الأرضية المناخية.

-الكرات الأرضية السياسية

-الكرات الأرضية السبورية.

الأطالس:

تعريفها :

الأطلس كتاب يضم مجموعة من الخرائط تتعلق بمكان معين أو مجموعة من الأماكن و هذه الخرائط تحتوي على الملامح الطبيعية المختلفة للأرض كما تحتوي على الطرق البرية و السكك الحديدية و الجسور.

أهميتها:

تلعب الأطالس دورا بارزا في الإجابة على كثير من الأسئلة المرجعية المتعلقة بالأماكن و البلدان و المناطق و الأقاليم شأنها في ذلك شأن الخرائط و تنوع الأطالس حسب الهدف منها مثل:

-الأطالس التاريخية - . الأطالس المناخية.

-الأطالس الاقتصادية - الأطالس العلمية.

-الأطالس الزراعية . – الأطالس اللغوية

مثال :

-الأطلس العربي العام / سعيد صباغ.

-أطلس العالم الحديث / إعداد فيليب رفله.

الكتب السنوية و موجزات الحقائق:

تعريفها:

و هي مطبوعات مرجعية غالبا ما تصدر سنويا و تهتم بأنشطة الدول و المؤسسات المختلفة وتعطي معلومات عن أحداث و أخبار و أنشطة اقتصادية و سياسية و اجتماعية و تساعد مثل هذه المطبوعات الباحثين في التعرف على العديد من الأنشطة و المعلومات الحديثة في مختلف مجالات الحياة في العالم ،أهم هذه المطبوعات كتاب جينز للأرقام القياسية العالمية.

الببليوغرافيات:

قائمة المؤلفات (الببليوجرافيات (و الفهارس .و هي مصادر المعلومات عن مصادر المعلومات .وهى مطبوعات مرجعية تهتم بتجميع و تبويب النتاج الفكري (كتب ، دوريات ، مواد مطبوعة و غير مطبوعة ، أخرى (على المستويات الوطنية و الإقليمية و الدولية . و يكون هذا التجميع في مجال أو موضوع محدد

ومن أهم الببليوجرافيات العامة:

الفهرست / تأليف محمد بن إسحاق المعروف بابن النديم و يشتمل مطبوع الفهرست على تعريف حوالي (6000) كتاب و مطبوع ظهر باللغة العربية أو ترجم إليها . و هذا يعني أن الببلوغرافيات في الأصل كلمة يونانية تعني وصف الكتب أو الكتابة عن الكتب و جمع المعلومات عن الكتب و الإنتاج الفكري و تقديمها للآخرين بطريقة منظمة .

فوائد الببليوجرافيات :

دعم مبدأ التعمق و التخصص.

المساهمة في التقدم العلمي للمجتمع و الإطلاع على السجل البشري من المؤلفات.

أغراض تجارية:

أ- التعرف على المؤلفات المنشورة و الموجودة في الأسواق.

ب- تنشيط البحوث العلمية و إعداد الدراسات و الرسائل الجامعية.

ج- تسهيل عملية تزويد المكتبات بأوعية المعلومات.

أنواع الببليوغرافيا:

الببليوغرافيا العامة مثل : العالمية ، الوطنية ، اللغوية و التجارية.

ببليوغرافيا الببليوجرافيات :

أمثلة

كشف الظنون عن أسامي الكتب و الفنون / حاجي خليفة .

البليوغرافيات الوطنية الصادرة في العديد من الدول العربية.

الكشافات:

و هي عبارة عن مطبوعات مرجعية تهتم بمقالات و مواد المجلات العلمية العامة منها و الخاصة و كذلك مقالات الصحف و عن كتابها و موضوعاتها ، و تسهل الكشافات عادة مهمة وصول الباحثين و القراء إلى المقالات و الدراسات و الأخبار الكثيرة بصورة سهلة و سريعة ، بدلا من البحث الاعتيادي بين الإعداد و المجلدات المختلفة. و فائدتها أنها تجمع الموضوعات المتشابهة في مكان واحد مثل الكشافات الموضوعية.

ومن أنواع الكشافات ما يلي:

-كشافات الدوريات.

-كشافات الصحف.

-كشافات الأحداث الجارية.

-كشافات النصوص مثل المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم و المعجم المفهرس لألفاظ الحديث الشريف .

المستخلصات :

و هي عبارة عن ملخصات موجزة و دقيقة لمقالات علمية أو مطبوعات عامة أو متخصصة تصاغ بأسلوب مشابه لأسلوب الوثيقة الأصلية مصحوبا يوصف ببليوغرافي لتسهيل الوصول إلى الوثيقة الأصل لتمكين الباحث من خلالها من اتخاذ قرار حول مدى حاجته لها و مدى أهميتها له ، و يمكن أن تكون المستخلصات لعدد من مصادر المعلومات كالكتب و الدوريات والرسائل الجامعية و غيرها.

وفائدتها:

توفر الوقت و الجهد على القارئ حيث أنه لا يستطيع أن يطلع على كل ما نشر في موضوع تخصصه.

تعتبر ركيزة أساسية في اختبار الوثائق ذات الصلة بالموضوع.

تعتبر أسلوبا متطورا من أساليب الإحاطة الجارية بحيث تتيح للباحث القدرة على ملاحظة التطور في مجال تخصصه.

تيسر على الباحث البحث الراجع للإنتاج الفكري .

أما أنواع المستخلصات:

-المستخلصات الإعلامية

-المستخلصات الدالة أو الوصفية.

-المستخلصات الاحصائية والرقمية

-المستخلصات المتحيزة لفئة محددة من المستفيدين

-المستخلصات المكشفة.

-المستخلصات المصغرة.

ثانياً الدوريات:

الدورية مطبوع يصدر على فترات منتظمة بحيث يظل الترقيم متتاليا من عدد لآخر ويتضمن أعمالا للعديد من المؤلفين في موضوعات معينة

تعريف آخر يطلق على الدوريات كافة المطبوعات التي تصدر بصورة دورية في فترات زمنية محددة بشكل منتظم أو غير منتظم و لها عنوان متميز و ثابت و تحمل أعدادها أرقاما متسلسلة متعاقبة و لكل عدد تاريخ معين و تستمر في الصدور إلى ما لا نهاية و يشترك في كتابة مقالاتها عدد من الكتاب أو المؤلفين.

تقسم الدوريات إلى عدة أقسام منها:

أولا : دوريات حسب فترات الصدور.

-الدوريات اليومية وهي الصحف اليومية.

-الدوريات النصف أسبوعية و تصدر مرتين في الأسبوع.

-الدوريات الأسبوعية و تصدر مرة في الأسبوع.

-الدوريات التي تصدر مرة كل أسبوعيين

-الدوريات التي تصدر مرتين في الشهر.

-الدوريات الشهرية.

-الدوريات التي تصدر مرة كل شهرين.

-الدوريات الفصلية التي تصدر مرة كل ثلاثة أشهر.

-الدوريات نصف السنوية و التي تصدر مرتين في السنة.

-الدوريات السنوية و تصدر مرة واحدة في السنة.

-الدوريات غير منتظمة الصدور و هذه لا يتحدد ظهورها بفترة زمنية محددة .

دوريات حسب جهات الصدور و تقسم إلى:

-الدوريات التجارية و تصدر عن الشركات و المؤسسات الإعلامية و الأفراد.

-الدوريات غير التجارية و هذه لا تهدف إلى الربح المادي و هذه تصدر عن جهات غير تجارية وتشمل:
أ – الدوريات التي تصدر عن الجامعات و المعاهد و المراكز و الجمعيات العلمية.
ب- الدوريات الصادرة عن المؤسسات الحكومية المختلفة.
ج- دوريات المنظمات و الهيئات الدولية.
د- دوريات الاتحادات و النقابات و المنظمات المهنية.
الدوريات حسب الموضوع و تقسم عادة إلى:
-الدوريات العامة.
-الدوريات المتخصصة.

الفائدة من الدوريات:

-أنها تعالج موضوعات متعددة و بذلك تساهم في إغناء القارئ في عدد من الموضوعات و تعتبر المعلومات التي تصدر في الدوريات مصادر أساسية وأولية للباحثين.
-سرعة صدور الدوريات و هذا يعني حداثة المعلومات المنتشرة بالدورية.

-تعالج الدوريات عادة الموضوعات بأقلام مختلفة و متعددة و متخصصة قي الغالب.
-تمتاز المقالات و البحوث العلمية المنشورة في الدوريات بالإيجاز و التركيز مقارنة مع المطبوعات الأخرى كالكتب مثلا و لهذا تعتبر الدوريات وسيلة سريعة للوصول إلى المعلومات المطلوبة

-تظهر معلومات و أخبار و اكتشافات علمية في الدوريات لا يمكن ظهورها في أي مصدر آخر للموضوعات

-تمتاز الدوريات من الناحية الشكلية و المادية بسهولة الحمل و إمكانية قراءتها في أي مكان مقارنة مع غيرها من مصادر المعلومات

ثانياً المواد السمعية والبصرية:

تعريف المواد السمعية والبصرية:

هي فئات من أوعية المعلومات غير التقليدية ، تقوم على تسجيل الصوت أو الصورة المتحركة أو هما معاً بإحدى الطرق التكنولوجية الملائمة ، وتصنع بمقاسات وسرعات متفاوتة ، وتظهر في أشكال متنوعة ، أشهرها الشريط والقرص والأسطوانة ، وتستخدم في أغراض البحث ومجالات الترفيه .

التعريف الثاني للمواد السمعية والبصرية بأنها : " عبارة عن كافة المواد والوسائل والأوعية والأجهزة التي قد تستخدم في التعامل والتعبير عن المعلومات ، وتعتمد بشكل رئيس على السمع والبصر أو كليهما معاً في إدراك هذه المعلومة.

أنواع المواد السمعية والبصرية :

تتبع عدة طرق في تقسيم المواد السمعية والبصرية إلى أنواع ، ومن هذه الطرق ما يعتمد على تقسيمها تبعاً للحواس التي تستخدم في الاتصال بها واستيعاب رسالتها ، وما يعتمد على تقسيمها تبعاً لأعداد المستفيدين منها ، وما يعتمد على أساس الطريقة التي أعدت بها أو التي أنتجت بها .

التقسيم حسب الحواس :

إذ قسمت المواد السمعية والبصرية حسب الحواس إلى ثلاثة أنواع هي :

أ) المواد البصرية :

وهي المواد التي تعتمد على حاسة البصر في إيصال المعلومات ، ومنها المواد البصرية المعروضة:

1- النماذج
2. المجسمات
3. العينات
4. الصور
5. الرسوم المختلفة
6. اللوحات
7. الشفافيات
8. الخرائط
9. المصغرات الفيلمية
10. الشرائح الفيلمية الثابتة غير الناطقة.
11. الشرائح المجهرية
12. الدمى والالعاب الذهنية

النماذج :

وهي تقليد مجسم للأشياء الحقيقية التي تدرس ومن مميزاتها أنها تصور كثيراً من الأشياء التي لا يمكن إحضارها إلى حجرات الدراسة للعديد من الأسباب مثل كبر الحجم أو الدقة أو استحالة الإحضار لها بصورتها الطبيعية .

الكرات الأرضية : وهي تصور الأرض بدون تسوية لشكلها ، فتظهر كروية الأرض ، ودورانها حول محورها.

الرسوم التوضيحية : المواد المرسومة ، وهي لتوضيح الحقائق والأفكار عن طريق الرسوم والتعليقات اللفظية المناسبة ، وهي تشمل : الرسوم التخطيطية ، المصورات (الرسوم التي تشبه الأصول الحقيقية للشيء المراد دراسته ، بعد استبعاد العناصر غير الأساسية.

الصور الفوتوغرافية : وهي الصور التي تصور الحقائق والطبيعة كما هـي ، وهـي ذات أهميـة كبيرة من الناحية التعليمية ، إذ تمكن المعلم من ترجمة الكلمات إلى مرئيات.

الشرائح : وهي تتكون من مناظر ، أو أشكال مصورة أو مرسومة ، على مـادة شـفافة ، وتثبـت كل صورة في إطار خاص من الورق السميك ، أو من البلاسـتيك أو المعـدن ، وتعـرض بوسـاطة جهاز عرض الشرائح .

الشرائح الفيلمية (الأفلام الثابتـة) : وهـي صـورة شـفافة تصـور عـادة فـيلم مقـاس ٣٥مـم ، وتتكون الشرائح الفيلمية من مجموعة متتابعـة مـن الصـور الشـفافة ذات الموضـوع الواحـد ، مرتبة ترتيباً منطقياً حسب تسلسل الموضوع ، وتعرض على شاشة بيضـاء ، أو مـن خـلال جهـاز عرض الشرائح.

الشفافيات : وهي عبارة عن وحدات رقيقة من البلاستيك الشفاف ، توضـع عليهـا المعلومـات مكتوبة أو مصورة ، وتعرض بواسطة جهاز العرض الخاص بها ، وهي أكثر الوسائل استخداماً في المدارس.

المصغرات الفيلمية : هي أشكال النسخ والتصوير المصغر ، سـواء عـلى فـيلم مسـطح أو فـيلم ملفوف ، أو على ورق أو غيره من المواد ، وهـي نـاتج عمليـة تصـوير ، وهـذه الصـور يصـعب قراءتها بالعين المجردة ، ولذلك تحتاج إلى جهاز قارئ لها

ومن أنواعها

الميكروفيلم الأكثر شيوعاً ، واستخداماً في المكتبات ، خاصة في تحويل الصحف والجرائد والمخطوطات إلي أشكال مصغرة.

الميكروفيش : وهي عبارة عن شريحة فيلمية مستطيلة الشكل تحتوي على صفوفاً من الصور المصغرة المرئية أفقياً أو عمودياً .

ويوجد أنواع أخرى مثل الميكروكارد ، والميكروأوبيك ، والألترافيش

ب) المواد السمعية :

وهي المواد التي تعتمد على حاسة السمع وحده في تحصيل الأفكار ، ومن أمثلتها:

-التسجيلات الصوتية.

-الأشرطة الصوتية.

-الاسطوانات الصوتية.

-البرامج الإذاعية .

الاسطوانات الصوتية: وقد بدأت عام ١٨٧٧م ، ويقصد بها تسجيل الصوت على قرص أو اسطوانة مصنوعة من مادة البلاستيك ، وقد أخذت بالتطور من اسطوانة سميكة إلى أقل سماكة الأشرطة الصوتية :

هي النوع الثاني من مصادر المعلومات الصوتية ، وتعد أهم من الاسطوانات، كونها تحمل معلومات سمعية وثائقية أساسية ، يرجع إليها الباحثون والمؤرخون والإعلاميون ، خاصة ما يتعلق بالأحداث والسير والتراجم والتاريخ . وتقسم الأشرطة الصوتية من حيث المضمون إلى عدة أقسام :

-الأشرطة الصوتية الفنية : الأغاني والموسيقى والمسرحيات والبرامج ... الخ.

-الأشرطة الصوتية التعليمية : كتعليم اللغات والمناهج التعليمية المختلفة.

-الأشرطة الخاصة بالمكفوفين .

-الأشرطة الصوتية الدينية : القرآن الكريم والأحاديث النبوية والتفاسير والخطب.

-الأشرطة الصوتية والإعلامية والصحفية : كالمقابلات واللقاءات الصحفية.

-الأشرطة الصوتية للأحداث والمناسبات والاحتفالات بأنواعها.

-الأشرطة الصوتية الرسمية كالتصريحات والخطب والكلمات والأحاديث لرجال الدولة والمسئولين والحكام ، وكافة الشخصيات السياسية البارزة.

-الأشرطة الصوتية الثقافية : الخاصة بالندوات والمؤتمرات والحلقات الثقافية ... الخ.

-الأشرطة الصوتية الخاصة بالأطفال : كالأغاني والقصص والحكايات الموجهة للأطفال

وهناك الأشرطة الصوتية الوثائقية ، ومن أشهرها ما يعرف بالتاريخ الشفهي ، وهو تسجيل للحكايات والمآثر والحقائق التاريخية بأصوات شخصيات معاصرة للأحداث ، أو المساهمة في أحداث ذات أهمية تاريخية .

المواد السمعبصرية:

٠المواد السمعية والبصرية :

هي المواد التي تعتمد على السمع و البصر معا في نفس الوقت في إدراك المعاني و المعلومات التي تحملها و من أمثلتها :

-الأفلام الناطقة.

-تسجيلات الفيديو.

-البرامج التلفزيونية.

-الشرائح الفيلمية الناطقة.

-الفيلم الملفوف الناطق.

-الشفافيات الناطقة .

مميزات المواد السمعية و البصرية:

تمتاز المواد السمعية و البصرية عن غيرها من مصادر المعلومات الأخرى بعدة مميزات أهمها -

-ترغب و تشوق القارئ و الناظر و السامع فتنمي ميول المعلومات .

-تساعد على ترسيخ المادة في ذهن القارئ باقتران المادة بالحواس.

-يمكن الاستفادة من هذه المصادر لأكثر من شخص واحد في آن واحد.

-يمكن استخدامها لمدة طويلة إذا ما تم تخزينها بطريقة جيدة

-القدرة على المساعدة على تحسين الفهم.

-القدرة على المساعدة على زيادة انتقال أثر المعلومات .

-القدرة على توفير التعزيز.

-المساعدة على الحفظ

-المساعدة على تحسين الإدراك.

الأفلام:

فعنصر الصوت والصورة الثابتة متوافران في مصادر المعلومات الصوتية و المرئية إلا أن عنصر الحركة قد أضاف بعدا مهما للأفلام . فالحركة تمثل الحياة لذا فالأفلام المتحركة تعد تعبيرا وتجسيدا للواقع بكل تفاصيله، و تقوم الأفلام بعرض صوت و صورة و حركة الإنسان و النبات والحيوان و الأشياء.

وتقسم الأفلام إلى ثلاثة أقسام حسب قياسها:

-أفلام ٣٥مم و هي الأفلام الطويلة السينمائية و الروائية و التي يشاهدها عدد كبير من المتفرجين أو تستخدم لدور التلفزيون

-أفلام ١٦مم و تعرف بالأفلام التعليمية أو الوثائقية أو التثقيفية أو العلمية و يشاهدها مجموعة معينة من المتفرجين ، و هي أكثر انتشارا في المدارس و الجامعات و المكتبات و المعاهد - . أفلام ٨ مم و كذلك أفلام الكارترج المحفوظة داخل علبة بلاستيكية التي تضيف مميزات أخرى على الأفلام الاعتيادية كالمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة و سهولة استخدامها

أنواع الأفلام من حيث الموضوع:

الأفلام الوثائقية.

الأفلام التعليمية.

الأفلام الثقافية.

الأفلام العلمية.

الأفلام الترفيهية.

أفلام الرسوم المتحركة (الكارتون)

الأفلام الوثائقية:

و هي عادة ما تكون من الأفلام التسجيلية التي تصور الأحداث الواقعية حال وقوعها و تمثل كذلك المناسبات الوطنية و وقائع المؤتمرات و الندوات و افتتاح المشاريع ، كما تسجل و تصور أية أحداث هامة كما هي بدون تغيير أو تعديل.

الأفلام التعليمية:

و تكون موجهة إلى فئات الطلبة من أجل زيادة معرفتهم مجال التخصص الموضوع و تعالج هذه الأفلام موضوعات ذات صلة وثيقة بالمناهج و المقررات الدراسية لمختلف المراحل التعليمية و تهدف هذه الأفلام إلى توضيح الحركات و تركيز الانتباه و توسيع أفق المعلومات و التغلب على حدود الأزمنة و المسافات و إطالة مدة التذكر.

الأفلام الثقافية:

و تهدف هذه الأفلام إلى توسيع القاعدة الثقافية لكافة فئات المجتمع و منها الأفلام التي تعرض حضارات الشعوب و الآثار و التراث و العادات و التقاليد و عالم الحيوان و النبات و الرحلات و السياحة ، إضافة إلى الفنون و الآداب و العلوم و الاستكشاف و بأسلوب مشوق و شامل و عام يفهمه الجميع.

الأفلام العلمية:

منها العلمية المتخصصة التي تعرض التجارب و المعلومات التفصيلية الدقيقة في الموضوعات العلمية كالطب و الهندسة و الفلك و الجيولوجيا و غيرها و التي تهم الباحثين و المتخصصين فقط أو تكون من النوع العام المبسط و الموجه للمهتمين و محبي العلم و التكنولوجيا .

الأفلام الترفيهية :

و هي ذات مواضيع أهدافها ترفيهية و موضوعاتها من الجادة إلى الهزلية و الاستعراضية و الاجتماعية والسياسية و التاريخية و أفلام الخيال العلمي و الرعب و غيرها.

أفلام الرسوم المتحركة :

و يمكن اعتبارها كخليط من الأفلام الترفيهية و الثقافية و التعليمية فهي موجهه إلى الأطفال وتعتمد على تقنية الرسوم للشخصيات ثم تصويرها بطريقة تبدو متحركة<

شرائط الفيديو

تسجيلات الفيديو:

و هي النوع الثاني من المواد السمع بصرية وهي عبارة عن تسجيل المعلومات الصوتية و المرئية على أوعية ممغنطة مثل الأشرطة و الأقراص و يمكن أن تقسم إلى-:

١-شريط الفيديو ذو البكرة:

و يستخدم في الحقول العلمية والإعلامية والثقافية والتعليمية ، حيث يتاح الفيديو كاسيت وهو شريط فيديو في غلاف بلاستيك للمحافظة عليه و هو الأكثر استخداما للأغراض الترفيهية و الإعلامية و التعليمية و العلمية في المعاهد و الجامعات و المدارس و المؤسسات البيوت

أقراص الفيديو:

قرص الفيديو:

و تعد تقنية متقدمة عن الأشرطة الفيديوية و ارتبطت أيضا مع الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا الأقراص والقرص الفيديو الرقمي من المصادر الالكترونية الهامة والتي تعتبر من وسائط تخزين المعلومات في المستقبل.

و لقد تفوقت تسجيلات الفيديو على كافة المواد السمعية و البصرية حتى الأفلام المتحركة كمصدر للمعلومات ولفئات من المستفيدين كالطلبة و المعاهد و الجامعات و قاعات الندوات والمعارض و الشركات و المؤسسات

مصادر المعلومات الالكترونية

تعريفها

يمكن اعتبارها معلومات في مصادر تقليدية ورقية وغير ورقية ولكنها مختزنة إليكترونياً على وسائط ممغنطة أو ليزرية بأنواعها، أو هي تلك المصادر اللاورقية والمخزنة أيضاً إليكترونياً حال إنتاجها من قبل مصدريها أو ناشريها (مؤلفين وناشرين) في مؤلفات قواعد البيانات وبنوك معلومات متاحة للمستفيدين أو عن طريق منظومة الأقراص المتراصة. CD-ROM

أهمية المصادر الالكترونية:

أهمية مصادر المعلومات الإليكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات : تكمن الأهمية الأساسية لاستخدام مصادر المعلومات الإليكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات بالفوائد التالية :-

١-إتاحة الفرصة أمام المستفيد أو الباحث للوصول إلى مصادر معلومات غير متوافرة على الورق أساساً .

٢-الاستفادة من قاعدة واسعة من المعلومات ويتحقق ذلك من خلال الإمكانيات التفاعلية للبحث بالاتصال المباشر والبحث في قواعد وبنوك المعلومات .

٣-الاقتصاد في النفقات والتكاليف سواء كان ذلك في الاقتصاد ، عملية التزويد ، أو الإجراءات الفنية أو المساحة أو الصيانة.

٤-تنوع مصادر المعلومات والسرعة والدقة في الخدمة والذي ينعكس إيجاباً على المكتبة والمستفيدين.

٥-الارتقاء بوظيفة أمين المراجع التقليدية إلى اختصاصي معلومات ، يشارك المستفيد ويرشده في الحصول على المعلومات والاتصال مع قواعد البيانات وبنوك المعلومات

٦-إتاحة عدة بدائل للحصول على مصادر المعلومات سواء من قواعد البيانات أو الخط المباشر وكذلك أقراص الليزر المكتنزة.

الإنترنت :

الإنترنت Internet بالإنجليزية مشتقة من International Network الشبكة العالمية، وهى شبكة من الحاسبات الإلكترونية سواء المتشابهة أو المختلفة الأنواع و الأحجام ترتبط مع بعضها البعض عن طريق بروتوكولات Protocol تحكم عملية تشارك في تبادل المعلومات.
التعريف الثاني: الإنترنت من وجهة نظر علم المكتبات و المعلومات " هي عبارة عن شبكة اتصالات تربط العالم كله ، و تقدم العديد من الخدمات و المعلومات عليها ، كما أنها تساعد في إجراء الاتصالات بين الأفراد و الجماعات ، و يستفاد منها في مجال المكتبات من مصادر المعلومات المتوافرة على الحاسبات المتصلة بها ، و الدخول إلى فهارس المكتبات الأخرى ، والبحث في تلك الفهارس ، كما أنها تقدم العديد من الإجابات على الاستفسارات المرجعية التي توجه من خلالها ، و البحث في الدوريات الإلكترونية التي تتوافر عليها ، كما يمكن تبادل الخبرات المكتبية من خلال الاشتراك في الجامعات ذات الاهتمام بمجالات المكتبات والمعلومات.

الإنترانيت : هي شبكة داخلية مستقلة تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الانترنت الانترنت

مميزات شبكة الإنترنت:

هناك العديد من المميزات لشبكة الإنترنت ، من أهمها :

١-سرعة الحصول على المعلومات.

٢-برمجيات الاتصال السهلة.

٣-تكلفة الحصول على المعلومات متدنية جداً

٤-حرية البحث عن المعلومات باستخدام برمجيات الاتصال .
٥-تنوع المصادر التي يمكن الارتباط معها ، وهذا بدوره يؤدي إلى تنوع المعلومات التي تمكن الحصول عليها ، مكتبات ، جامعات ، مراكز بحث أفراد.
٦-شبكة الإنترنت يمكن أن تكون أداة فعالة في تثقيف المجتمعات ، وكسر حواجز الأمية التكنولوجية ، وذلك من خلال نشر الوعي المعلوماتي عند المستخدمين ، وتطوير امكاناتهم البحثية والحياتية.
٧-تؤمن الشبكة اتصال آلي فوري ومباشر بحواسيب من مواقع وشبكات مختلفة ، وبكلفة نداءات هاتفية محلية .
٨-لا يقتصر استعمالها على شريحة أو فئة من الناس ، بل تتاح للجميع دون تمييز
٩-التقليل من الجهد المبذول في الأعمال الكتابية والروتينية المتبعة في تسجيل المعلومات المطلوبة بالطرق التقليدية.

مجالات استخدام الإنترنت في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات :

أولاً : البريد الإليكتروني ، ويعني تبادل الرسائل الإليكترونية بين العلماء والباحثين ، أو بين المشتركين في خدمات هذه الشبكة أينما كانوا ، ومن مزايا البريد الإليكتروني:

١-قلة التكاليف مقارنة مع المكالمات الهاتفية ، أو البريد العادي.

٢-السرعة في الحصول على المعلومات.

٣-الراحة إذ لا يحتاج أن يكون المستلم موجوداً كي يستلم الرسالة وذلك أن المستلم يمكن أن يقرأ الرسالة لاحقاً .

٤-تسهيل المراسلات الدولية.

٥-بإمكان المستخدم إنشاء قوائم بريدية يمكن عن طريقها إرسال نسخ عديدة فى الوقت ذاته إلى مجموعة من الأشخاص

دور البريد الإليكترونيفي المكتبات :

أ) إجراء الاتصالات الشخصية ، وتبادل المعلومات بين المكتبات.

ب) إجراء المراسلات الخاصة ، بالتزويد والاقتناء من حيث الاتصال بالناشرين والموردين الخارجيين.

ج) إجراء الإعارة بين المكتبات وزيادة فرص التعاون.

د) الرد على الاستفسارات المرجعية ، وإرسالها إلى المكتبة عبر البريد الإليكتروني.

و) المساعدة في عمليات النشر الإليكتروني.

استخدامات الانترنت:

- الدخول إلى فهارس المكتبات العالمية ، فهناك الآلاف من فهارس المكتبات العالمية الوطنية والجامعية والبحثية المتاحة على شبكة الإنترنت ، مثل مكتبة الكونجرس ، بالإضافة إلى الوصف المادي المطلوب للكتب والمواد الأخرى ، وكذلك تأمين رؤوس الموضوعات أو الواصفات المطلوبة والضرورية لها.

- : الاشتراك في الدوريات ، فهناك العدد الكبير من مقالات الدوريات ، والآلاف من الصحف والمجلات التي تنشر سنوياً والمتاحة على شبكة الإنترنت .

- المراجع الإليكترونية ، فهناك العديد من مصادر المعلومات التي تقدم بأشكال اليكترونية من خلال الانترنت مثل : الموسوعات والقواميس اللغوية ، وكشافات الدوريات والأدلة والفهارس وغيرها من كتب الحقائق والموجزات الإرشادية .

- بناء وتطوير المجموعات المكتبية ، إذ يمكن عن طريق شبكة الإنترنت المساعدة في عملية اختيار الكتب ، وفحص العناوين الجديدة من الكتب وطلبها ، وشرائها من الناشرين.

- الخدمات المرجعية : توفر الإنترنت بصفتها أداة مرجعية ما يلي:
أ) رصيد ضخم من مصادر المعلومات والمجموعات الإخبارية.
ب (التوصل إلى البيانات الببليوغرافية لملايين الكتب ، ومجموعات المكتبات ومراكز المعلومات
ج) الأدلة للعناوين الكاملة للمؤسسات أو المنظمات في جميع أنحاء العالم.
د) الإجابة على الأسئلة المرجعية الصعبة أو المعقدة ، إذ تمكن اختصاصي المراجع من عرض الأسئلة المرجعية المعقدة على زملائهم في أنحاء العالم ، وطلب المساعدة في الإجابة عليها والعكس صحيح.
هـ) تمكن اختصاصي المراجع من الاتصال ببنوك وقواعد المعلومات العالمية

.

أنواع مصادر المعلومات الإلكترونية :-

ونحاول هنا أن تقدم تصورا شاملا وتفصيليا عن الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات الإلكترونية زوايا متعددة ،وكما هو موضح في المخطط رقم(١)

أنواع مصادر المعلومات الإلكترونية:

أولا: مصادر المعلومات الإلكترونية حسب التغطية والمعالجة الموضوعية ، وتقسم إلى :-

١- مصادر المعلومات الموضوعية ذات التخصصات المحددة والدقيقة :-

وهى آلتي تتناول موضوعا محددا أو موضوعات ذات علاقة مترابطة مع بعضها ،أو في فرع من فروع المعرفة وماله علاقة بهذا الفرع ويطلق عليها أحيانا مصطلح(3) (Boutique) لأنة لا يزيد عدد قواعد البيانات فيها على(٢٥) قاعدة .وغالبا ما تكون المعالجة موضوعية متعمقة ،وتفيد المتخصصين اكثر من غيرهم مثل

.../COMPENDEX/BIOSIS/NTIS/AGRCOLA/MEDLINE

٢- مصادر المعلومات الموضوعية ذات التخصصات الشاملة أو تعرف أحيانا بغير المتخصصة

وتمتاز بالشمولية والتنوع الموضوعي لقواعد البيانات آلتي تحويها .إضافة آلي كثرة هذه القواعد آلتي تزيد دائما على الخمسين وتصل آلي بضعة مئات فى بعض الحالات .ويطلق عليها مصطلح (4) (Supermarket) وتفيد المتخصصين وغير المتخصصين على السواء ، ومن أشهرها (DIALOG) .

٣- مصادر المعلومات العامة :-

وهي ذات توجهات إعلامية وسياسية ولعامة الناس بغض النظر عن تخصصاتهم ومستوياتهم العلمية والثقافية ، ويمكن ان نقسمها إلى :-

مصادر المعلومات الإخبارية والسياسية (الإعلامية) :-

وهذه تتناول موضوعات الساعة والأخبار المحلية وتعطي موضوعات كثيرة وبأسلوب مفهوم لكل الناس وتستوفي هذه القواعد معلوماتها من الصحف والمجلات العامة ومن اشهرها بنك معلومات (النيويورك تايمز) المعروف باسم :- (The Information Bank)

مصادر المعلومات التليفزيونية (٥) :-

وهي من الأنواع الحديثة لمصادر المعلومات الإلكترونية والمتميزة في طبيعة المعلومات التي تقدمها في كونها تجيب على طلبات وتلبي احتياجات الناس الاعتياديين – وبعبارة أخرى فهي تخص الحياة العامة والمتطلبات اليومية والمعيشية ، فهي وليدة المجتمع المعلوماتي الجديد والتي تسد إحدى ثغرات خدمات المعلومات في المجتمعات التي تركز غالبا على خدمات المعلومات للباحثين .

ويمكن للمستفيد هنا أن يحصل على المعلومات من خلالها وهو في البيت أو المكتب وعبر شاشة التليفزيون الاعتيادي (مع بعض التحويرات) . تقدم معلومات عن السفر والسياحة والفنادق / أخبار المال والتجارة والأسواق المالية / فرص العمل / حركة الطائرات / التسويق والترويج للسلع / الرياضة / التسلية والترفيه / الطقس والمناخ / أخبار العالم / العقارات / الإعلانات ....الخ .

وتعرف عادة ببنوك المعلومات التليفزيونية (٦) (الفيديو تكس Videotex أو Viewdata) أو الفيديو تكس المتفاعل ،

(Interactive Videotex) ومن اشهر هذه المصادر ما يعرف بنظام Ceefax Prestel)) في بريطانيا و(Teletel) في فرنسا و (Teletext) في اليابان ، والتليتكست او النص المتلفز (Teletext) وهو غير متفاعل ولا تزيد خدمته على ١٠٠ صفحة .

ثانيا : مصادر المعلومات الإلكترونية حسب الجهات المسئولة عنها وتقسم كالآتي :-

١- مصادر المعلومات إلكترونية تابعة لمؤسسات تجارية (٧):-

وهي تكون هدفها الأول هو الربح المادي وتتعامل مع المعلومات كسلعة تجارية ويمكن ان تكون منتجة او بائع(Vender) أو موزعة ووسيطة (Broker) . ومن اشهرها (Orbit (Prestel DIALOG .

٢- مصادر المعلومات الإلكترونية التابعة لمؤسسات غير تجارية :-

وهذه المؤسسات لا تهدف للربح المادي كأساس في تقديمها للخدمات المعلوماتية ، بقدر ما تبغي الأهداف العلمية والثقافية وخدمة الباحثين ، ويمكن أن تمتلكها أو تشرف عليها الجهات التالية : -

أ- مؤسسات ثقافية كالجامعات والمعاهد والمراكز العلمية .

ب- جمعيات ومنظمات إقليمية ودولية .

ج- هيئات حكومية أو مشاريع مشتركة تمولها الحكومات أو الهيئات المشتركة في المشروع مثل ((OCLC، ((MARC، AGRIS)) .

علما انه من غير الصحيح الاعتقاد بأن هذه الخدمات تقدم مجانا . والآن قلما توجد خدمات معلومات إلكترونية تقدم بدون مقابل مادي بسبب الكلفة المضافة للخدمة ذاتها الخاصة بالاتصالات والأجهزة والبيانات وتنظيمها .

ثالثا :- مصادر المعلومات الإلكترونية وفق نوع المعلومات :-

١- مصادر المعلومات الإلكترونية الببليوغرافية (Bibliographical Databases) :-

وهي الأكثر شيوعا والأقدم في الظهور من بين مصادر المعلومات الإلكترونية ، فهي تقدم البيانات الببليوغرافية الوصفية والموضوعية التي تحيلنا أو ترشدنا إلى النصوص الكاملة مع مستخلصات لتلك النصوص أو المعلومات ، ومنها ((ERIC، (OCLC)، ((MARC، UK) (MARC) (INDEX CHEMICUS).

٢- مصادر المعلومات الإلكترونية ذات النص الكامل (Fulltext) :-

وهي توفر النصوص الكاملة للمعلومات المطلوبة كمقالات دوريات وبحوث مؤتمرات او وثائق كاملة او صفحات من موسوعات او قصاصات صحف او تقارير او مطبوعات حكومية ، وقد ظهرت لتغطي عجزا في النوع الأول ، وبدأ الاتجاه حاليا نحو توفيرها بعد ان بدأ المستفيدون لا يشعرون بالارتياح الكامل الأصلي خاصة عندما لا تمدهم المصادر الإلكترونية الببليوغرافية بالنص الكامل الأصلي خاصة عندما تكون هذه المصادر – النص الكامل – خارج المكتبة او مركز المعلومات ، وعلى المستفيد أن يجدها بنفسه او عندما تعجز المكتبة عن توفيرها .

وشرعت المكتبات ومراكز المعلومات كالتي تقدم خدمات مصادر المعلومات الإلكترونية بمحاولة توفير النصوص الكاملة أما على شكل مصغرات وبالذات (المايكروفيش) اقتصادا في النفقات المادية او الحصول على نسخ ورقية مصورة عند الطلب للصفحات المطلوبة بالذات عن طريق الفاكس (Telefaxmile) كما اصبح يطلق عليه الآن للسرعة في تهيئة المعلومات المطلوبة .

واصبح الاتجاه حاليا نحو البحوث والمقالات المنشورة في المجلات العلمية والمتخصصة بشكل خاص لكثرة الطلب عليها ، فعلى سبيل المثال بدأت الجمعية الأمريكية للكيمياء ومنذ عام ١٩٨٣ بتوفير خدمة المعلومات وعن طريق الاتصال المباشر (8) (Online) من تلك المجلات العلمية التي تصدرها وبالنص الكامل وليس إعطاء معلومات ببليوغرافية ومستخلصات فقط .

مصادر المعلومات النصية مع بيانات رقمية (Textual Numeric Databases) :-

وتضم العديد من الكتب اليدوية والأدلة خاصة في حقل التجارة . وتعطي معلومات نصية مختصرة جدا مع حقائق وأرقام و أصبحت الآن تشمل حقول أخرى متنوعة من جملتها الأدوات المساعدة في الاختيار في حقل (Facts and Figures) Books in print / Ulrich International Periodical Directory -: المكتبات مثل

مصادر المعلومات الرقمية (Numerical) :-

وتركز هذه المصادر على توفير كميات في البيانات الرقمية كالإحصائيات والمقاييس والمعايير والمواصفات في مصنوع محدد مثل الإحصائيات السكانية وفي التسويق وإدارة الأعمال والشركات .

رابعا :- مصادر المعلومات الإلكترونية حسب الإتاحة أو حسب أسلوب توفر المعلومات:

١- مصادر المعلومات الإلكترونية بالاتصال المباشر Online :-

وهي قواعد البيانات المحلية والإقليمية والعالمية المتوفرة والمنتشرة وهي قواعد البيانات المحلية والإقليمية والعالمية المتوفرة والمنتشرة في العالم (خاصة الدول المتقدمة) التي تتيح للمكتبات ومراكز المعلومات والجهات العلمية والثقافية والتجارية والإعلامية فرصة الحصول على مصادر المعلومات إلكترونيا عن طريق شبكات الاتصال عن بعد المرتبطة بالحاسبات المتوفرة لديها ولدى المستفيدين .

وتوفر هذه المصادر للمستفيد إمكانية الحصول على مصادر المعلومات الموجودة في إمكانية الحصول على مصادر المعلومات الموجودة في أماكن بعيدة ومترامية الأطراف وموزعة في اكثر من موقع خارج المكتبة ومركز المعلومات .

٢- مصادر المعلومات الإلكترونية على الأقراص المكتنزة CD-ROMs :-

ويمكن اعتبارها مرحلة متطورة للنوع الأول المذكور أعلاه أو جاءت لتسد بعض ثغرات النوع الأول ، واتجهت العديد من الجهات نحو استخدام هذه القواعد كبدائل عن خدمة البحث الآلي المباشر أو الاتصال المباشر (Online) بعد أن توفرت اغلب مصادر المعلومات على هذه الأقراص .

وحاليا توجد نفس مصادر المعلومات بالشكلين مثل (/ MEDLINE / DIALOG ERIC) إضافة إلى المطبوعات أو المصادر المرجعية بنصوصها الكاملة (Fultext) كالموسوعات والمعاجم والأدلة .

٣- مصادر المعلومات الإلكترونية على الأشرطة الممغنطة (Magnetic Tapes) :-

وهي تعد من اقدم أنواع مصادر المعلومات الإلكترونية ، وارتبط استخدامها مع انتشار استخدام مع انتشار استخدام الحاسبات الإلكترونية في المكتبات وكانت مكتبة الكونجرس الرائدة في هذا المجال عندما بدأت في منتصف الستينيات بمشروعها المعروف MARC)) وتوفير الفهارس الموحدة وتوزيعها على المشتركين بشكل أشرطة ممغنطة (Magnetic Tapes) حيث تقوم المكتبات بتفريغ ما تحتاجه على حاسباتها واستخدامها بالشكل الملائم لحاجة مستفيدها ولقد تقلص استخدام هذه المصادر بهذا الشكل بعد ظهور خدمات البحث الآلي المباشر (Online Search) وظهور الأقراص المكتنزة .

منافذ الحصول على مصادر المعلومات الإلكترونية :-

تستطيع المكتبات ومراكز المعلومات وحتى الأشخاص – أحيانا – من التعامل مع مصادر المعلومات الإلكترونية والحصول عليها عبر واحدة أو اكثر من المنافذ التالية (٩) :-

١) الاتصال بقواعد البيانات عن طريق الاتصال المباشر (Online) ويعرف أيضا بالاشتراك المباشر .

٢) شراء حق الإفادة من الخط المباشر (Online) من خلال أحد مراكز الخدمة على الخط .

٣) الاشتراك من خلال الشبكات المحلية والإقليمية والدولية .

٤) الاشتراك من خلال وسطاء المعلومات او تجار المعلومات (Information Brokers) .

٥) الاشتراك في شبكات تعاونية خاصة لتقاسم المصادر المعروفة ب (Resource Sharing Networks)

٦) من خلال شبكة الإنترنت .

٧) اقتناء الأقراص المليزرة المكتنزة (شراء / اشتراك) .

مصادر المعلومات الإلكترونية ومصادر المعلومات التقليدية : -

بعد اختراع جوتنبرج لآلته الخاصة بالطباعة عام ١٤٥٠م وانتشار الكتاب المطبوع ، تنوعت المطبوعات وتعددت فظهر الكتاب اليدوي (Hand book) والمنفردات (Monographs) والكتب المرجعية (Reference Books) والكتاب الشعبي أو ذو الطبيعة الشعبية (Paperback) ثم الدوريات فالكتيبات وغيرها من مصادر المعلومات التقليدية المطبوعة.

بعدها انتشرت المواد السمعية والبصرية كأوعية ومصادر للمعلومات في المكتبات باختلاف أنواعها ، وصار لها ناشرون وموزعون واطلق عليها بالمواد غير الكتب (او المواد غير المطبوعة (Non-Printed Materials) .او المواد السمعية والبصرية (Audio-Visual Materials) ولكونها تختلف شكليا عن المواد المطبوعة ، وتحتاج بعضها إلى الأجهزة لاستخدامها ، أصبحت تعرف بالمواد والمصادر والمعلومات غير التقليدية ، أما المصغرات (Microforms) وبالرغم من كونها تختلف (شكليا) عن مصادر المعلومات التقليدية فهي في حقيقتها نصوص (Text) مصورة فيلميا بنسبة تصغير عالية ، ومع ذلك فقد أضيفت إلى قائمة المصادر غير التقليدية .

ومن الخطأ الاعتقاد بان المصغرات الآن أصبحت مادة قديمة ومستهلكة وتوقف العمل بها ، صحيح ان تكنولوجيا المعلومات وبالأخص تكنولوجيا الخزن وأوعيتها الممغنطة والمليزرة قد اكتسحت تقنية المصغرات ، الا أن العديد من الدوريات لا تزال تنشر بهذا الشكل جنبا مع الشكل الورقي ، ومجرد مراجعة دليل الدوريات المعروف باسم (Ulrich International Periodicals Directory) . تستطيع التأكد من استمرار التعامل مع المصغرات . ولا تزال مكتبة الكونجرس توفر فهارسها بالشكل تكنولوجيا الحاسبات واستخدامها في المكتبات تم التزاوج بين تكنولوجيا الحاسبات والمصغرات في نظام كوم / Computer Output Microform COM System)) . لمخرجات الحاسبات المصغرة وذلك حلا لمشكلة مخرجات الحاسب الورقية وما خلفته من مشاكل تخص الحفظ والخزن .

اما بعد التطورات التكنولوجية الكبيرة التي غيرت من اشكال مصادر المعلومات المطبوعة الى مصادر معلومات الكترونية ، لم تختفي المصغرات ايضا ، فهي الآن تستخدم من قبل قواعد البيانات الببليوغرافية لتوفير النصوص الكاملة (Fultext) بدلا من المقالة او النص بشكله الورقي وكلفته العالية في النقل والبريد .

أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة في عصرنا الحالي، الذي تشن فية الحروب المعاصرة، ولم تعد تدخل في باب التكتيك، بل في باب الاستراتيجية الهامة والخطيرة، والمعلومات المطلوبة تشمل:المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالجوانب السياسية والاقتصادية والعلمية والجغرافية العسكرية والمواصلات، والعوامل النفسانية والاجتماعية وأعمال التخريب المادي والمعنوي، والمعلومات المتعلقة بالقوات المسلحة للخصم.

تعد المعلومات هي العنصر الأساسي في كل شيء، فهي عين القيادة وأذنها، فبموجبها توضع الخطط الدقيقة، وتقاد الأمة إلى شاطئ الأمان لتحقيق أهدافها وبناء مجتمعها بالطرق العلمية السليمة.

ينتج عصر المعلومات تأثيرات اجتماعية ونفسية واخلاقية وقانونية......الخ. فسيل المعلومات يؤثر على الانسان وعالمه الروحي وثقافته الشخصية وسلوكيته على نمط استهلاكه وانتاجه.

تعمل مخرجات ثورة المعلومات الجديدة على اعادة وتوزيع واكتساب واستثمار المعلومات بين الناس، وتخلق اوضاعاً جديدة بينه حسب موقعهم في بيئة المعلومات وشبكاتها وقنواتها.

تنشأ الحاجة إلى اعاة النظر في مفاهيم الديمقراطية المعروفة تقليدياً، وتزداد الحاجة إلى استيعاب الديمقراطية المعلومية كمفهوم ووعي وممارسة، وتبرز إلى الساحة مسألة الدور والتأثير الذي يمكن ان تقوم بهما المعلوماتية ويتماشى مع تقنيات العصر الحديث وأثره على المجمتع.

يتوسم عصر المعلومات بتيارات واتجاهات ايديولوجية تميزه وتنسجم معه ايضاً، وهذة السمات والتوجهات تلتقي في نظريات المجتمع الصناعي والمجتمع المعلوماتي وتتناغم فيما بينهما ضمن نظريات الحداثة ومابعدها والتي ساعدت على طرح الخيارات والبدائل لتطور الانسانية والبشرية من منظور كوني وأكتسابها طابعاً اعلامياً شاملاً، واخذ المجتمع يوصف ويوسم على الاغلب بأعتباره مجتمع معلومات يركز اهتمامه على المراحل الحديثة والمعاصرة والتي تعطي دوراً للمعرفة والعلم والمعلومات ركناً اساسياً في صياغته وأعتباره من الاركان الاساسية في المنظومات الفكرية الاجتماعية المعاصرة.

المعلومات وعلاقتها بالمعرفة

رافقت المعرفة منذ القدم المعلومات، وتحدث عنها الفلاسفة والمفكرين بمختلف الأطياف البشرية، وأكد عليها القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، وكان لها الدور المؤثر في تطوير المجتمعات وبمختلف الجوانب الإنسانية.

دخل العالم عصر ثورة المعلومات، والتي غطت نشاطاتها كافة أرجاء المعمورة، وتفاعلت مع كافة العناصر التي رافقتها، والمعرفة هي جزء من تلك العناصر، لذا نجد أن المعلومات قد دخلت عنصر رئيسيا في فهم مصطلح المعرفة، وأن تقسيم المجتمعات وفق المراحل التطورية عبر العصور التاريخية بأشكالها الثلاث (الزراعية – الصناعية - المعرفية)، إلا لتشخيص المستوى المعلوماتي والمعرفي لتلك المجتمعات، وبينما تميزت معلومات المجتمع الزراعي بالبساطة والقلة، والتي تم مناقشتها في الفصل الأول، إلا أنها وضعت القواعد والأساسيات لاتساع وتوافر المعلومات والمعرفة ذاتها، وهي التي نقلت العالم إلى المجتمع الصناعي، وإن ازدياد هذا الاتساع والتوافر هو الذي حقق الانتقال الفعلي إلى مجتمع ثورة المعلومات، أو ما يطلق عليه مجتمع المعرفة. فالمعلومات هي المادة الأولية الأساسية وثمرتها هي المعرفة.

استخدم مصطلح المعرفة بصورة واسعة، وجاء نتيجة لتراكم معلوماتي نشأ بخواص متطورة لا تحتاج سوى بذل الجهود من أجل تنظيمه وتوظيفه، وبما يجعله أكثر تيسيرا وفاعلية وكفاءة. ولكي يحاط موضوع المعرفة وعلاقته بالمعلومات وما لهما من علاقة في عملية صنع واتخاذ القرار بشمولية أكبر، فلابد من تصنيفه من قبل الباحث إلى ثلاثة مطاليب: يشمل المطلب الأول مفهوم المعرفة وأهميتها، ويبحث المطلب الثاني المعرفة كحقيقة معلوماتية وعلمية، أما المطلب الأخير فيدرس المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرار.

مفهوم المعرفة وأهميتها:

وجد الباحثون المتخصصون في دراسة موضوع المعرفة مفاهيم كثيرة لها، وخاصة بعد ظهور الثورة التكنولوجية في القرن التاسع عشر، وتعززت خلال القرن العشرين.

تطورت تلك المفاهيم التي تتعلق بمصطلح المعرفة بعد ثورة المعلومات، وقد أدلى كثير من الباحيثين المتخصصين في تعميق مفومها الجديد.

عرف (Turban&potter) المعرفة على أنها: "المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لغرض الفهم، والدراسة، والممارسة، والتعلم، ومن ثم التطبيق في الأعمال، أو لحل المشكلات وانجاز العمل"(. لكن (Fernandez) ينظر إلى المعرفة على أنها: "اختلاف عن البيانات والمعلومات بنظرتين: الأولى تعد المعرفة في المستوى الأعلى في الهرم الإداري، ثم المعلومات في المستوى المتوسط، فالبيانات في المستوى الأدنى، وبهذا فإن المعرفة تكون ذات قيمة أعلى من الاثنين. أما الثانية فتعرف المعرفة بأنها الاعتقاد السائد للعلاقات حول المفاهيم ذات العلاقة ضمن نطاق محدود. فالمعرفة تساعد في انتاج المعلومات من البيانات، المعلومات ذات القيمة الأكبر من معلومات ذات قيمة أقل".

فيما يشير(Daft)على أنها "خلاصة المعلومات المستحصلة بعد أن جرى ربطها بمعلومات أخرى تم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها بما يراد معرفته".

لكن دروش عرفها: "بأنها مجموعة مستخلصة من المعلومات، مرتبطة بمجموعة معلومات أخرى لتصبح معرفة يستخدمها الإنسان، فالكتب تحتوي على المعلومات ولا تصبح معرفة ما لم يستوعبها العقل، ويستخدمها في موضع التطبيق العملي، والمعرفة مخزونة في عقول العاملين في المنظمة وليس في قاعدة البيانات" ويرى(Vail) أن المعرفة: "هي رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق"

ويشيران(Ludon&Ludon) أن المعرفة: "عبارة عن بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل البشري" لكن (Badarco) يرى أن المعرفة هي: "الحكمة أو الخبره الهندسية أو التسويقية التي يمكن أن تُعدُّ عامل مهم في نجاح الشركات، وهذه الخبرة ممكن بيعها، أو استخدامها في تطوير منتج أو صناعة منتجات جديدة".

أما محجوب فيشير إلى المعرفة على أنها: "مجموعة من المعاني والمعتقدات والمفاهيم الذهنية للإجابة عن تساؤلات الإنسان وتحقيق طموحاته ورغباته وابداعه، لمعرفة واستدراك الأمور والأشياء المحيطة به".

وتأسيساً على ما ورد آنفا، فإننا نجد من الصعوبة وضع مفهوم موحد وشامل لمصطلح المعرفة، بسبب اختلاف وجهات النظر لدى الكتاب والمدارس التي ينتمون إليها، ولكن كان جل تركيزهم يشير إلى أن المعرفة مجموعة متراكمة من المعلومات والأفكار، ومن هنا يتضح بأن المعلومات والأفكار لها دور بارز في انتاج وتطوير المعرفة لدى المنظمات.

ومهما تكن الصعوبات والاختلافات في الآراء والأفكار لدى الباحثين، فإن المعرفة في رأي الباحث: هي ناتج الدراسة والتحليل والتقويم للمعلومات والبيانات، يضاف إليها المهارات والخبرات والحكمة والذكاء والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة.

تعد أهمية المعرفة باعتبارها المصدر الاستراتيجي الأكثر ضرورة في تعزيز وبناء الميزة التنافسية، "وتؤكد بعض الدراسات على أن المعرفة هي القوة والثروة الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية". فيما يشير البعض إلى أن "المعرفة أصبحت قوة استراتيجية كبيرة في الدول الغربية، كالولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان ودول أوربا بصورة خاصة، كما وأنها تشكل ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا".

ومع انطلاقة الألفية الثالثة أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والمنافسة. "ولهذا السبب لجأت كثير من المنظمات إلى تقوية وتنمية المعرفة المتوفرة لدى أفرادها العاملين، واعتبرتهم موجوداً معرفياً في المنظمة".

لقد أظهرت الاكتشافات العلمية المتسارعة أهمية الدور الذي باتت تلعبه المعرفة على كافة الأصعدة والمستويات، "فكثرت الأبحاث الهادفة إلى امتلاك المعرفة واستثمارها، وضرورة تحديد الإطار العام للاستراتيجية الملائمة لإدارتها". كما إن" المعرفة تمكن معظم العلاقات التنظيمية من مد جذورها لوجود الثقة المستندة التي تعتمد على السلوك التنبؤي نتيجة التفاعلات التي ينتج عنها فيما بعد اكتساب المعلومات المتعلقة بموقفما في المنظمة".

يقول كل من (Ludon&Ludon) "عن أهمية المعرفة: أن المنتجات هي السلع والخدمات، والمعلومات التي يقدمها المتنافسون بأقل الأسعار المستندة إلى المعرفة المتميزة، وأن معرفة – كيف (Know-How)، تعد المصدر الأساسي لتحقيق الأرباح، كذلك فإن الموجودات المعرفية تمثل موجوداً جوهرياً فعالاً واستراتيجياً للمنظمة، وهي أهم من الموجودات المالية والمادية لتأكيدها على تحقيق البقاء والتنافس".

إن وجود معلومات مشتتة في عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقة للاقتصاد أو تطوير المنظمة، "باعتبار أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات فائدة مالم يتم تحليلها وتقويمها ووصفها في إطار مفهوم وسياسات محددة، وحينها تصبح المعرفة ذات قيمة لأنها بهذة الصيغة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات ومنتجات مختلفة ذات منفعة للفرد والمجتمع والمنظمة".

ومما تقدم يتضح لنا أن المعرفة باعتبارها فكرا متطورا ومصدرا استراتيجيا حظيت بالبحث والدراسة من قبل الباحثين ومراكز الدراسات، لأهميتها باعتبارها القوة والثروة المكونة للمنظمات، والأداة الفاعلة لتطورها ونجاحها على صعيد المنافسة والاعمال.

المعرفة كحقيقة معلوماتية وعلمية

أشار بعض الباحثين المتخصصين في مجال دراسة المعرفة على أنها حقيقة معلوماتية، ومنهم (Ganard&Newman) اللذان قالا: "أنها تمثل القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف معين". لكن (Burger) يرى بأنها: "المعلومات المطبقة والمستخدمة لإخراج النتائج". أما (TomBackman) فيقول أنها :"معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مجموعة من المشاكل المعينة". فيما يصفها (Khanddwal)" بأنها المعلومات المكملة بتجارب وسياق الكلام، والتفاسير، والبديهية، والتفكير العلمي المنطقي، والإبداع" لكن بطرس يقول:"بالرغم من العلاقة الجدلية الكامنة ما بين المعلومات والمعرفة، لكن الأولى تؤدي إلى انطلاق الثانية، والأمر يتطلب كثير من الدراسة، والبحث، والاستفسار ليقودنا بالتالي إلى المعرفة وشروط استيعابها".

لكن (Hafner) يقول بأنها:"قاعدة من المعلومات التي يمكن أن تنقل وتحول الدولة من موقع إلى آخر". فيما إشارة العنزي على أنها: "معلومات عن العاملين والزبائن، وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات، والحلول الناجمة للتفاعل مع المشاكل"

لكن كون المعرفة حقيقة علمية هي إنطلاقا من المسوغات التي تتعامل مع مسائل معالجة البيانات والإحصائيات والإشارات والرموز، وتداول وتوسع ورود المعلومات والحقائق في مقدمة الأمور التي تبنى عليها المعرفة.

يرى بعض الكتاب في مجال المعرفة علاقة بينها وبين الجانب العلمي لاقترانها بالحقائق العلمية، لذلك يصفها (Mertins&Vorbeck) بأنها: " امتلاك القيمة التي يمكن أن تحدد مابين الصواب والخطأ، وتبنى عليها النظريات والأفكار المسبوقة" لكن (Heylighen&Others)، وضحوا المعرفة كحقيقة علمية بأنها: "نوع من المصطلحات والعمليات والحقائق الرياضية والحسابية والتي تساعدنا على الفهم والتصرف بموجبها". فيما يرى (Brian) من الناحية التقنية العلمية بأنها: "قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها وفق التخطيط المرسوم"

لذا فإن المعرفة، وكما جاءت في وصف الباحثين بأنها تراكم معلوماتي طور بالتجربة والبحث والاستنتاج، ويمكن أن تكون مواردها وانتاجها حصيلة عمل حسابي، أو تقنيات، وهذا مما يؤكد على أن المعرفة هي نتاج من معلومات متراكمة أو متفاعلة مع معلومات أخرى لانتاج شيء جديد وفق منظور علمي تطوري قد يكون رياضياً أو تقنياً. أما من وجهة نظر الباحث، فإن المعرفة هي حقيقة معلوماتية علمية مرتبطة بموضوع معين مبني على أساس تفاعل البيانات والحقائق، وقد تتعرض إلى تجربة أو عملية رياضية أو عملية تقنية داخل أجهزة الحواسيب تؤدي بعد التحليل والمناقشة إلى موضوع جديد.

وفي هذا الصدد فلا أحد يستطيع أن يتجاهل بأن المعلوماتية هي حوسبة ألكترونية للمعلومات أو مكننتها، ألم نقل أنها انتاج لقيمة إضافية عن طريق حوسبة البيانات في حالات والمعلومات في حالات أخرى، وبالتالي تمثل التجهيزات والتعاملات التكنولوجية، خزنا ومعالجة واسترجاع. وحينما حاول بعض الباحثين أن يؤطر المعلوماتية بثلاثة أبعاد رئيسية عبر عنها ما يسمى (المزيج المعلوماتي) وهذه الأبعاد شملت: "المكونات المادية، والبرميجيات، والمواد المعرفية". فإننا نجد بالنتيجة أن حقل المعرفة والجانب التكنولوجي العلمي هما الضلعان الأساسيان من مجموع الأضلاع الثلاثة للمعلوماتية، فهذا يؤكد حقيقة ما قلناه سابقاً بأن المعرفة هي حقيقة معلوماتية علمية، لكن لا يعتبر تحديداً للمعرفة بقدر مايكون قاعدة انطلاق في فضاء واسع لتكون مجالاتها ذات عملية شمولية لكافة الاتجاهات.

نحن نؤكد أن المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل وعلمي ومنهجي استفادت منه المعرفة في كافة نشاطاتها، وبنفس الوقت يجب أن نعطي للمعرفة أولوية كبيرة لكونها الابن الشرعي البكر للمعلومات في تسيير الحياة العامة لكي يضفي إحساساً وقيمة لهذا الابن، ليكون أحد الوسائل المنهجية الفاعلة للتطور المعلوماتي الاستراتيجي، ولتكيف مع حالة واقعية جديدة ومفيدة في ظل المتغيرات التي غطت العالم.

وفي هذا الصدى فإننا أشرنا إلى أن ثورة المعلومات تؤدي إلى انطلاق ثورة المعرفة، ونحن نقول ونضيف إلى أن ثورة المعرفة هي التي طورت وأنعشت ثورة المعلومات ووسعت فضائها الأول، لتغطي كافة أجزاء المعمورة. وكحصيلة فإن المعلومات مرتبطة بالبيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى عبر منظومة يدوية أو تكنولوجية، وإن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صانعي ومتخذي القرار.

المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرار

تعد المعرفة من الأمور الأساسية التي يجب أن يتوسم بها صانعوا ومتخذوا القرار، وتأتي هذه المعرفة عن طريق التدريب والممارسة والاحتكار، وتتولد نتيجة المعلومات المكتسبة، والتي تطور ضمنياً أو ظاهرياً. ولأجل الوقوف على ذلك فلا بد من عرض آراء وأقوال بعض الباحثين في هذا المجال. ففي رأي (Alter) يرى أن المعرفة: "هي مزيج من مواهب، وأفكار، وقواعد، وإجراءات تقود إلى الأفعال والقرارات".

فيما وصفها (Ian) بأن المعرفة: "هي الحلقة الثالثة من المراحل الأربعة لسلسلة البيانات نحو الحكمة، فعندما تنظم البيانات لغرض معين، وتوضع في محتوى خاص تصبح معلومات، وعندما تحلل المعلومات لتكشف أنماطا غير اعتيادية، اتجاهات متخفية، وتوقعات في البيانات والمعلومات تصبح معرفة، وعند تراكمها من مختلف الاتجاهات وتطبيقها ينتج عنها الحكمة، والتي يتم تطبيقها في مواقع الحياة الاعتيادية في صنع القرارات".

فيما ركز (Wit&Meyer) على أن المعرفة: "هي مجموعة من القواعد الشاملة المتمثلة بـ: اعرف-كيف(Know-How)، واعرف بماذا (Know-What)، واعرف أين (Know-Where)، واعرف لماذا (Know-why)، واعرف متى (Know-when)، واعدا أن المعرفة وفق هذه القواعد تستند إلى الذكاء، والخبرة التكنولوجية، وفهم التطورات الاقتصادية والسياسية للوصول إلى صناعة القرار".

وفي هذا المجال يذكر (Drew)، "أن المعرفة تستخدم من قبل الخبراء والاختصاصيين. فيما عرفها (Sveiby) بأنها:" المعرفة المجسدة والتي هي صفة الخبراء الذين يتخذون الأحكام أو القرارات من دون المرور بالقواعد"، أما (Awad&Chaziri) فقد عبرا عنها بأنها:" المعرفة المتواجدة في الكتب، والوثائق، والتقارير، وغيرها، والتي يمكن استرجاعها ونقلها بسهولة ويمكن تجديدها، لأن لها كينونة فيزيائية يمكن قياسها وتوزيعها، وخزنها كإجراءات مكتوبة، ويمكن استخدامها لأغراض صنع القرارات".

لكن(Mcnurlin&Spragw) يصفان بأن المعرفة: "هي استخدام المعلومات في التوجه - أو الهدف الذي يرتبط بالمعنى الذي به سيتم توجيه الاستراتيجيات والقرارات والأهداف التي تشكل قواعد الأعمال.

أما(Yogesh) فيعتبر المعرفة: "هي قوة للأقسام داخل المنظمة، تركز عليها وتفعلها في صناعة واتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة". فيما يعتبرها عساف وعبدالرحمن:" مجموعة المعتقدات والتصورات والمعاني والمفاهيم والآراء التي تساعد الإنسان للوصول إلى الأحكام والقرارات الصحيحة نتيجة مساعيهم المستمرة والطبيعية للتعامل مع الظواهر المحيطة به". بينما يعلقان (Turban&Rainer):" أن قيادة المنظمة يجب أن تحدد المعرفة والمعلومات التي تدخل لصنع القرارات الاستراتيجية، واستخدام الذكاء الذي يعين المعرفة المستخدمة في حل المشكلات التي تحتاج إلى قرارات استراتيجية".

فيما يرى ميرخان بأنها تمثل "المستوى الإداري المسؤول عن تغير سلوكيات الفرد والجماعة، نتيجة تفاعل الفرد مع قيم ومعتقدات الجماعة، ولا سيما العلاقات الإنسانية التي لها الدور الأساسي في زيادة دافعيتهم وتوجههم نحو إمكانية صنع القرارات السليمة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية. كما إن (zack) يؤكد " أن صيغة عمل المعرفة وبالأخص المعرفة الاستراتيجية تساعد صانع القرار بإعطاء وصف شامل للمنظمة للحصول على المصادر المعرفية والقدرات الداخلة في راس المال الفكري الذي يعد أحد متطلبات هذا النوع من الاستراتيجية، واللذان يتضمنان بعدين ينعكسان على درجة المجازفة الحاصلة: الأول: معرفة الدرجة التي يصل إليها صانعي القرار لغرض زيادة معرفتهم في النقطة أو المشكلة الرئيسية التي يتم معالجتها، والثاني: تحديد المصدر الرئيسي للمعرفة سواء كان داخلياً أم خارجياً، بعدها يتم دمج البعدين لمساعدة قيادة المنظمة في وصف وتقيم المعرفة على ضوء القرارات الاستراتيجية التي يتم تقييمها". فيما يشير الحديثي إلى "أن تحليل وربط القدرات المعرفية بالقرارات (فالحدس، الذكاء، الخبرة الشخصية) تعد من مقومات القدرات المعرفية، وإن الربط ما بينها وبين القرار يساعد في اكتشاف المشكلة وتحديد غموضها لوضع الحلول المناسبة لها".

ويتفق الخفاجي مع الحديثي حول موضوع القدرات المعرفية وعلاقتها بالقرار، ويذكر دور الذكاء والخبرات في ذلك، ويسوغ سبب اختلاف الإدارة والقيادة وفلسفتها وقراراتها واستراتيجياتها، إنما يعود إلى اختلاف القيادات في ما يمتلكون من موارد وبناء وأساليب معرفية لصنع القرارات.

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتقنية في جميع الميادين، ولكي يكون القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التقنية والمعرفية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر، لابد من تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال عملية اتخاذ القرار القادر على تمكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع متغيرات البيئة المختلفة.

يشير حسن إلى أن : "الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في إطار السياق العلمي والتقني والمعرفي الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتماد الرؤية العلمية والمعرفية الواضحة في اتخاذ القرار"

يظهر مما تقدم أن المعرفة ودورها في صنع القرار في رأي الباحثين تمثل المواهب والأفكار والخبرة والذكاء التقني التي يستخدمها رؤوساء الأقسام والخبراء في المنظمة لصنع القرارات وربما اتخاذها إذا كانت العملية تتطلب قرار جماعي، أو ربما لصنعها فقط وترك مسؤلية اتخاذها على عاتق رأس المنظمة لمعرفتهم بالتطورات الاقتصادية والسياسية والظروف المحيطة بالمنظمة.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن المنظمة التي تعيش في هذه البيئة المعقدة في ظل ثورة المعلومات لا بد لها أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها التي تتفاعل مع تلك البيئة المتغيرة، باستثمار التطورات التقنية الحاصلة من ثورة المعلومات، واستثمار كل المعارف التي لها علاقة بصنع القرار، واختصار عامل الوقت والتكلفة بالاعتماد على المنهجية العلمية، واستخدام المعرفة والأفكار المساعدة في إيضاح الرؤية للمستقبل بأقل ما يمكن من المخاطر في عملية صنع واتخاذ القرار. لأن مسألة الارتجال والاعتماد على المعارف التقليدية لم تعد تتماشى مع روح العصر.

مراجع الفصل الاول

١- أحمد أنور بدر : النشر الإلكتروني و مشكلاته المعاصرة ص -٢٥- ٦٦-. في(لنشر الإلكتروني وتأثيره على مجتمع المكتبات و المعلومات) : أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي الثاني لمركز بحوث نظم و خدمات المعلومات / إعداد وتحرير محمد فتحي عبد الهادي – القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ٢٠٠١.

٢- أحمد محمد الشامي : الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات والحاسبات : إنجليزي – عربي ، المجلد الثاني / أحمد محمد الشامي ، سيد حسب الله – القاهرة : المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١.

٣- أمل وجيه حمدي: النشر الإلكتروني في عشر سنوات (١٩٩٠-١٩٩٩) : دراسة ببليومترية / أمل وجيه حمدي ، محمد سالم غنيم – دراسات عربية في المكتبات و علم المعلومات. مج ٧ ، ع ٢ (مايو ٢٠٠٢)

٤- حسناء محمود محجوب: نهضة مصر لتصميم وإنتاج الحزم الإلكترونية – عالم المعلومات و المكتبات والنشر – مج ٢ ، ع ١ (يوليو ٢٠٠١)

٥- حنان الصادق بيزان : النشر الإلكتروني ومستقبل أوعية المعلومات العربية – المجلة العربية للأرشيف والتوثيق و المعلومات –س ٦ ، ع ١١ -١٢ (ديسمبر ٢٠٠٢

6- Zack, Michael H., (1999), Developing aknowledge Strategy, Califoruia

٧- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم: لسان العرب، تدقيق يوسف البقاعي، مؤسسة الاعلمي، ج٣، بيروت،٢٠٠٥،، بغداد، ١٩٩٢،

٨- حشمت قاسم: المكتبة والبحث، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٣،

٩- عامر ابراهيم ، و ربحي مصطفي : مصادر المعلومات، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠،

١٠- حشمت قاسم : مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبات، القاهرة، ١٩٨٨،

١١- عامر قنديجلي: ومحمد الخفاجي، التوثيق، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، ١٩٩٢،

١٢-١٣- حسن مظفر : الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، بيروت، ٢٠٠٧،

الفصل الثاني :

الادارة الاستراتيجية

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها ، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطه توضح له معالم المكان الذى فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهه له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطه وسيصبح وجودها كالعدم .

وتأتى الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التى توجه الشركه وتحدد لها الاتجاه الصحيح التى يجب أن تسيرفيه وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط استراتيجيه للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة فى اشباع احتياجات الفئه المستهدفه من العملاء . وبرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي ، إلا أنه لم يعد كافيا لدرجة تجعلنا نقف عنده ، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسئولين ، وهذا يوفر تحليلا يؤدى إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة.

كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها . ومن ناحية أخرى فان النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها . فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي ، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة ، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد .

ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار .ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي . ونظرا لاهمية التخطيط الاستراتيجى والادارة الاستراتيجيةعقدت لجنة المنظمات غير الحكومية يوم الأربعاء ٢٠٠٦/١٢/١٣ ندوة حول " سبل التعاون لتعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تنمية المرأة ".

ولعل أول من اهتم مـن علـماء الإدارة المعـاصرين بالاسـتراتيجية في أبحاثـه الإداريـة، أسـتاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حيـنما اسـتعرض في كتابـه الـذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيميـة للشركات الكـبرى في أمريكـا وخـرج بـأربع اسـتراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكـل التنظيميـة يعتمـد بشـكل أسـاسي عـلى الاستراتيجية.

وفي عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الادارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفي عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية مـن خـلال بحـث أجريـاه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاسـتراتيجية، ثـم جـاء العالمـان (كبـنر وتريجـو) ليخوضـا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسـواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشـاملة وأهـداف الوحـدات المكونـة في ظـل أن الأهـداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمي بالاستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام ١٩٩٢ أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولاتمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه فقد عرف ثومبسون واستركلاند (Thompson and Strickland,1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها (تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية).

وأشار ثوماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها

و تحقيق الإدارةالاستراتيجية يتطلب توفر مقومات منها : خطة استراتيجية متكاملة ، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

وان البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئة المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيد الاختيار الإستراتيجي.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئة للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية. نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وجميع ما تقدم من مساهمات أدى إلى ظهور حقل الإدارة الإستراتجية إلى حيز الوجود تهدف الادارة الاستراتيجية إلى تعريف الطالب بعملية التخطيط الاستراتيجى و اهميتها لنجاح المنشآت التجارية ، كما توضح الجانبين النظرى والتطبيقى لمراحل التخطيط الاستراتيجى كما يلى:

- تعليم الطالب اهم المصطلحات و المفاهيم المستخدمة فى الادارة الاستراتيجية
- بناء ادراك الطالب بالعلاقة الاعتمادية بين بيئة المنظمة و اهدافها الاستراتيجية
- تعليم الطالب العلاقة بين رؤية ورسالة واهداف و موارد و بيئة المنظمة
- تعليم الطالب العلاقة بين الادارة والتخطيط الاستراتيجى و مواجهة التغيير المتوقع فى البيئة المحيطة
- بناء ادراك الطالب ان الاهداف لا تكون جيدة الا بعد صياغتها فى ظل تحليل موقف المنظمة و تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف
- أن يتعود الطالب على التفكير الاستراتيجى وبناء رؤية و تحديد رسالة و محاولة التنبؤ بالتغير المتوقمع فى البيئة و اثارها على الاهداف فى ظل الموارد المتاحة وبقية ابعاد الموقف

ما هى الاستراتيجية:

ففي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

وعرف شاندلر (Chandler,1988) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات). وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

ويعرف Thomas الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمةالتي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذاكفاءةعالية.

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟:

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات. فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد - مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى - ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل .ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف .وبالطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط

خصائص التخطيط الاستراتيجى:

١- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

٢- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

٣- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

٤-التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ...وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

٥-التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

٦- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى - أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

٧-الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

معوقات التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية:

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط .

الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها. ولعل القائمة التالية والتي أعدها ستيرلنج بناء على _خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسئولين بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية.

• احرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
• خذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
• أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
• احرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.
• لا تنسى المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.
• احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسئولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لاتستطيع استخدامه لأسباب تتعلق ب:

١- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

٢- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

٣- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربماكانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي

٤- التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

ونظرا لاهمية التخطيط الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية عقدت لجنة المنظمات غير الحكومية يوم الأربعاء ٢٠٠٦/١٢/١٣ ندوة تحدث فيها كل من الدكتورة أماني قنديل مقرر لجنة المنظمات غير الحكومية، والأستاذة وفاء محمد عيد رئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب السيد وزير التضامن الاجتماعي، والدكتورة إقبال السمالوطى رئيس مجلس إدارة جمعية حواء المستقبل، ثم الأستاذة يسرية لوزة مؤسس جمعية حماية البيئة وخرجت الندوة بتوصيات ركزت على أهمية اتخاذ أسلوب للتقييم الكمي والكيفى لعمل الجمعيات وطرق تطبيق ذلك داخل المنظمات العاملة فى مجال تنمية المرأة. حيث بدأت يوم الأحد ٢٠٠٦/١٢/١٠ ورشة العمل الثانية الخاصة بتدريب المتدربين في مجال التخطيط الاستراتيجي والتي ينظمها مشروع دعم وتنمية القدرات البشرية والمؤسسية بالمجلس، استهدفت الورشة مديري إدارات التخطيط بأربعة عشر محافظة مختلفة، واستمرت لمدة خمسة أيام..

تضمن البرنامج التدريبي للورشة عددا من الموضوعات منها الفرق بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ومعوقاته، وخصائص التفكير الاستراتيجي، والطبيعة الدائرية للإدارة الاستراتيجية، أيضا أدوات التحليل الاستراتيجي، بالإضافة إلى خصائص المدرب الناجح، ومهاراته الاتصالية، ومهارات التيسير والعرض والتعامل مع الشخصيات الصعبة، والاتصال الفعال..
شارك في إلقاء المحاضرات كلا من الدكتور عادل المدني أستاذ ورئيس قسم الطب النفسي بكلية الطب - جامعة الأزهر، واللواء ماهر خليفة استشاري التنمية المؤسسية.

دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم:

يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية ، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة.

ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن : (تحديد الأهداف الواضحة ، وترتيب الأوليات ، وتوفر الإمكانات المادية والبشرية ، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة ، والشمول ، والواقعية ، والمرونة ، ، والتقييم والتقويم) ؛ لأن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة ، وتتضمن جوانب عديدة ، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية .

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة ، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم_العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة ؛ لما لها من آثار إيجابية على النتاجات التربوية المرجوة.

مفهوم الإستراتيجية:

للإستراتيجية مفاهيم تتعدد بتعدد واضعيها وهذا فيما يلي:

يعرف Thomas الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية

ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط الآتية:

أ -الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في أغلب رسالة المنظمة.

ب -خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهـدافها وبـين رسـالة المنظمـة والبيئة من جهة أخرى.

ج -تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

-البيئة الخارجية بمتغايراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

-البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.

- الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقه .

- أهم مكونات البيئة الخارجية والداخلية: للبيئة الخارجية والداخلية عوامل مؤثرة على صياغة الاستراتيجية نذكرها باختصار فيما يلي:

أ- عوامل البيئة الخارجية : تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة

بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية...إلخ.

هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...إلخ .هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة ....

وعليه عندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاما أخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات أهمها:

-المتغيرات البيئة الخارجية.

-الأساليب البديلة.

ب- عوامل البيئة الداخلية : البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية اكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها

وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي :(التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل) .

تعريف الإدارة الإستراتيجية Definition of Strategic Management:

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميّزاتها التنافسية Competitive Advantageوتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknessesوتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفةStakeholders

و تعنى الادارة الاستراتيجية بناء المهارات الإدارية لدى الطالب في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة . وتنقسم هذه المادة إلى جزأين : جزء يعنى بتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للسياسات الإدارية وكيفية وضع السياسات الإدارية والثاني يعنى بتنمية قدرات الطالب التحليلية وذلك عن طريق تدريبه على استخدام النظريات والمبادئ العلمية والأدوات التحليلية المختلفة . المستقاة من المواد الدراسية في الاقتصاد والإدارة والمحاسبة ، في تحليل حالات عملية مستمدة من دوائر المال والأعمال في المجتمع السعودي والعربي والأجنبي ، ويقدم الطالب تحليلاً تحريرياً في بعض منها وتحليلاً شفهياً في البعض الآخر . وفي هذا الجانب يشجع الطالب على المناقشة وإبداء الرأي مما ينمي لديه القدرة على التفكير المستقل وعلى طرح الرأي المبرر علمياً وسماع الآراء الأخرى وأخذها في الاعتبار .

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

١-التخطيط المالي الأساسي

٢-التخطيط بناء على التوقعات

٣-التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية)

٤-الإدارة الإستراتيجية

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية:

١-المسح البيئي:

أولا :تحليل البيئة الخارجية:

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

أ- البيئة العامة:

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل:

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من: الهيكل التنظيمي Structure :ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

الثقافة Culture :وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
الموارد Resources :وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

٢-تكوين الإستراتيجية:

وهى تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

٣-تنفيذ الإستراتيجية:

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل

٤-التقييم والرقابة:

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلابد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

مستويات الاستراتيجية:

١-إستراتيجية المنظمة:

وهى تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها .وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

٢-إستراتيجية الأعمال:

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU ، وهى تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين .

٣-الإستراتيجية الوظيفية:

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

٤- التكيف الاستراتيجي:

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة Reactive Organization " تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة Proactive Organization "في تعاملها مع البيئة.
المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً

المنهج الاستراتيجي في الإدارة:

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمركية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الادارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لاتأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح والنمو والاستمرار.

احدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاوس) عام 1970 دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والالات فاقت المنظمات الاخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الاسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل من(ايستلاك ومكدونالد) ان المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال .ودراسة اخرى قام بهاكل من (كارجروواليك)أكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثةعشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التي قام بها كل من(شوافلر وبازل وهيني)على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمده في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

ماهو المنهج الاستراتيجي في الإدارة ؟

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت الى النهج الاستراتيجي في الادارة ولعل أهمها :ماقاله الدكتور (ابراهيم منيف)في كتابه تطور الفكر الاداري المعاصر : (هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك) .حسب (معهد ستانفورد) : (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها .وحسب تعريف (كبنر) :(هي صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً .وحسب(أومايا)فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها .والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.

أين تمارس الإدارة الاستراتيجية ؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الاداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لايمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية) وتعرف بالاتي :أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية :

أولاً الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

ويعرف على أنه ادارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الاخرى

والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

تحديد المنتج والسوق.

تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

خلق درجة عالية من المشارآة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

-ماهو الغرض الأساس للمنظمة؟

-ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في ترآها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

-ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟

-ماهو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

-آيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟

الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات

الأعمال وتشارك في أغراض المنظمةككل .هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

-ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة)بتقديمها الى الأسواق؟

-من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

-كيف (للوحدة)أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي ؟

-كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

-وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعيةوالتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً .ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من(الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد)وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل

.وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية .والمستوى الاداري يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافات وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

ان الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات آما ، تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية الإدارة العليا يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفي الغالب تكون الادارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة مايقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وآثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الادارة

الاستراتيجية ككل :أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية هي التخطيط.

والخلاصة هى ان الذين يقع عليهم المسئولية الأساسية في تطبيق وتفعيل منهجية الإدارة الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في المنظمة ممثلة في مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا الذي يضم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والرئيس التنفيذي ومساعديهم من مديري القطاعات والوظائف الرئيسية في المنظمة.

كذلك يقع على عاتق فريق الإدارة الوسطى من مديري الإدارات والأقسام ومن في حكمهم من المسئولين التنفيذيين واجبات مهمة في الإعداد لبناء الإستراتيجيات وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.

وبرغم تفاوت المسئوليات والصلاحيات، فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثقافة عامة ينبغي أن تسود المنظمة كلها، ويعمل الجميع بمنطق ومنهجية التفكير الإستراتيجي كل على مستواه التنظيمي وفي نطاق اختصاصاته دون أن يفقد الرؤية الشاملة لأوضاع المنظمة وتوجهاتها

مكونات الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الادارية الاستراتيجية في تحديد :غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجي:

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

- اجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.

- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً الى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في اجراء قياس الأداء للتعرف فيما اذاكان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

- تقييم محتويات الاستراتيجية.

- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

- تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اآتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء .وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً .

المراجعة الاستراتيجية:

احدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسـها الإدارة العليـا أو لجـان المراجعة أو المديرين وغالباً مايتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.

تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق:

- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.

- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيـام الادارة بـبعض التصرفات التـي تـؤدي الى تصـحيح الانحرافات المؤثرة

بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

- تحديد أسباب الانحرافات :هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الاجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها :الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

- الاجراءات التصحيحية وذلك من خلال:

اما تعديل الاستراتيجية التي لاتحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد اجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

وأخيراً: فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي تلقائياً الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

أهمية الإدارة الاستراتيجية :

ولكي نقنع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها :

١- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية .

٢- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها ، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها :

- تُوفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.

- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة .

- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية .

- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال .

- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم ، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات ، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم ، والغموض وعدم التأكد البيئي ، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء .

مراحل الإدارة الاستراتيجية :

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يُضَمِنها هذه الجوانب التحليلية ، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها ، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي . ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة :

تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة ، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد.

ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

تحديد الأهداف الاستراتيجية : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل ، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " . ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :

المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة

الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

تحليل وتقييم البيئة الخارجية : تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية ، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

المتغيرات الاقتصادية : تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة ، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى السياسات المالية .

المتغيرات السياسية : وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .

المتغيرات الاجتماعية : وتتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .

دراسة البيئة الداخلية : الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة (الدوري ، ٢٠٠٥م : ١٣٩ ، ١٥٥) .

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها ، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية ، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .

الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها .

الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة .

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية ، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية .

تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية : ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال ، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري ، ٢٠٠٥م : ٢٩٥) . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية .

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

تحديد الأهداف السنوية : يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية

وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة ، والمسئولون عن تنفيذها .

تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .

تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...) .

- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة .

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

مرحلة تقويم الاستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة : حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (١) ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجونز ، ٢٠٠١م : ٦٣٥) .

اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (٢) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء .

المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية :

لتحقيق إدارة استراتيجية يتطلب توفر المقومات الآتية:

١- خطة استراتيجية متكاملة.

٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

٣- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

٤ - نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

٥- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.

٦- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

٧- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.

- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها :

١- توافر التفكير الاستراتيجي :

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة . وقد ذكر المغربي (١٩٩٩م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .

٢- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية :

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب .

٣- توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه .

٤- توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة

٥- توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله

مراجع الفصل الثاني

١- احمد سيد مصطفي: الادارة الاستراتيجية : دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي . القاهرة ، ٢٠٠٥م.

٢- ثابت ادريس ، جمال الدين المرسي : الادارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية : الاسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٣م.

٣- عبد المجيد المغربي : الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة : مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م.

٤- عبد السلام ابو قحف : أساسيات التنظيم والادارة ك الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م.

٥- علي السلمي: الادارة المعاصرة: القاهرةك مكتبة غريب، ٢٠٠م.

٦- علي السلمي: خواطر الادارة المعاصرة : القاهرة : دار غريب للطباعة. ٢٠٠١م.

٧- فلاح الحسيني: الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها،عملياتها المعاصرة،ط١: دار وائل للطباعة : عمان ، الاردن، ٢٠٠م.

٨- نبيل خليل : الادارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس : القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٣م.

الفصل الثالث :

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي :-

التخطيط الاستراتيجي التشاركي عملية ديناميكية و تفاعلية و مستمرة في الزمن. تتطلب التزاما مسؤولا من جميع الأطر و الفعاليات. و من أجل القيام بهذه العملية على أحسن وجه، يجب على جميع المشاركينو خصوصا مسيري المؤسسة المعنية بالتخطيط تخصيص ساعات طويلة من العمل لهذا الغرض.

مفهوم التخطيط الإستراتيجى :

التخطيط الاستراتيجى ، هو أسلوب إبداعي وابتكاري فى التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية أخذآ فى الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المنظمة .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجى عملية تبصير بشكل المنظمة المثالي فى المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة وتصور توجهات مسار المنظمة فى المستقبل .

أهداف التخطيط الاستراتيجي:-

الهدف الأول من التخطيط الاستراتيجي هو تقوية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يمكنكم تحديد و فحص العوامل الأساسية الداخلية و الخارجية، التي يمكن أن تؤثر على السير العادي لمشاريعكم و برامجكم، و يمكن التخطيط الاستراتيجي كذلك من تحسين المردودية التنظيمية وكذا الوقع على الفئات المستهدفة و يعد كأساس لإعداد آليات التسيير.

يقوم التخطيط الاستراتيجي على قراءة مستقبلية من أجل النمو بصفة امتيازية عند مختلف المتدخلين. فهو يتطلب ديناميكية وقدرة على التعامل مع جميع المتغيرات. و يسعى كذلك إلى تحديد التوجيهات الكبرى والأهداف الرئيسية التي يجب على الجمعية تحقيقها من أجل الوصول إلى غايتها، و أخيرا يمكنكم من وضع خطة للعمل.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى :

- تحليل الوسط
- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
-تخصيص الموارد حسب الأهداف؛
-إعداد إستراتيجية للتدخل؛
-تقييم استمرارية مشاريعكم و برامجكم؛

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الداخلي :

على الصعيد الداخلي يمثل ، التخطيط الاستراتيجي:

-عملية للتفكير و الاستنباط التي تمكن المؤسسة من توقع التغيرات التي يمكن أن تقع؛

-التحديد بجلاء الصعوبات و الفرص التي تحيط بها؛

-صياغة إستراتيجية من أجل استغلال الفرص و تجنب الأخطار؛

-تحديد الوسائل المتوفرة لديها و التي تحتاجها.

آلية للتسيير التي تساهم في :

-تحديد التوجهات و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
-دقة تحديد الأولويات و الأنشطة المتبعة على المدى القصير و المتوسط؛
-تحديد الوسائل للتنسيق بين سياسات و أنشطة الجمعية؛
-وضع إطار مرجعي لتسيير المشاريع و البرامج، خاصة تلك الموجهة بالأهداف؛
-تخصيص الموارد بشكل تناسبي مع الأنشطة الواردة في مخطط العمل.

وسيلة التواصل و التحفيز الداخلي التي تمكن المؤسسة من :

-إحاطة مستخدميها علما بالرهانات التي تواجهها؛
-تمكين مستخدميها من فهم و استيعاب و قبول توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية؛
-تحقيق التشاور بخصوص إسهامات الموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الخارجي :

على الصعيد الخارجي التخطيط الاستراتيجي يتمثل في :

-عملية للتساؤل المنهج حول الوسط الخارجي من أجل :

-فهم الاتجاهات التي تؤثر في محيط المؤسسة؛

-تحديد الجهات التي تقود هذه التوجهات ؛

-تقييم الطريقة التي تؤثر بها هذه الاتجاهات في نتائج المؤسسة؛

تمكن من إثبات قيمة تموقع المؤسسة الحالي أو تبين التموقع المستقبلي لها.

مراحل التخطيط الاستراتيجي :

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي أو ما يسمى دورة حياة التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل. كل واحدة منها محددة بدقة و متواجدة في تسلسل منطقي.

المرحلة الأولى : إعداد عملية التخطيط الاستراتيجي

من أجل إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب الاستجابة لمجموعة من الشروط بدءا من مباشرتها بكل انفتاح ثم إعطاء جميع المراحل وقتها الكافي و أخيرا عدم التردد في إعادة طرح التساؤلات حول المكتسبات حتى الأساسية منها، و إن كان ذلك لمجرد تدعيمها.

المرحلة الثانية : تشخيص و تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

أهداف المرحلة :

من أجل ضمان مرور باقي مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في ظروف ملائمة، يجب إعطاء أهمية قصوى لهذه المرحلة وذلك نظرا لأهميتها داخل الدورة الحياتية للتخطيط ونظرا كذلك لمدى تأثيرها و تفاعلها مع باقي المراحل. فالتشخيص من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة. انطلاقا من هذا، فان لجنة التخطيط مطالبة بالحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات و المعطيات حول مختلف ميادين تدخل المؤسسة. هذه المعطيات سوف تجمع في بنك للمعطيات يستعمل كمرجع لعملية التخطيط الإستراتيجي. وخلال هذه المرحلة يجب كذلك الحصول على المعطيات التي تساعد على تحديد نقط قوة ونقط ضعف المؤسسة، وكذلك الإمكانيات المتاحة من طرف محيطها المؤسساتي والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من نفس المحيط.

التشخيص والتحليل الداخلي للمؤسسة:

في هذه المرحلة يتم التطرق إلى مجموعة من النقط التي هي في علاقة مباشرة مع حياة المؤسسة. يجب إعطاء الوقت الكافي لهذه المرحلة نظرا لطابعها التحليلي و التقييمي لتجربة وتاريخ المؤسسة. يجب مباشرة هذه المرحلة بكل موضوعية وبكل شفافية، لأن الوقوف على الأخطاء ليس عيبا وإنما العيب هو إغفال هذه الأخطاء وعدم مواجهتها. و وقوف المؤسسة على أخطائها يجعلها تطرح السؤال حول الأسباب و كيفية تجاوزها في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، وبالتالي ضمان دورة حياة التخطيط. و يمكن تناول هذه المرحلة من خلال مناقشة وتحليل النقط التالية:

يتعلق الأمر هنا بجرد وتقييم المشاريع والبرامج المنجزة من طرف المؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي. للوصول إلى هذا الهدف ينبغي على لجنة إدارة التخطيط أن تحضر الوثائق المتعلقة بالنقط التالية:

- لائحة المشاريع و البرامج الجارية.
- لائحة المشاريع و البرامج المسطرة على المدى القريب.
- لائحة الشركاء.
- طريقة العمل.
- المستفيدين المباشرين وغير المباشرين؛
- ...الخ

التشخيص والتحليل مع توقع حاجيات السكان:

يبقى ضمان استمرارية ونجاح كل مؤسسة رهينا بمدى نسبة تفاعل هذه المؤسسة مع محيطها المباشر. هذا التفاعل يجب أن يؤدي إلى إشراك جميع الفاعلين المحليين في عملية تحليل وتحديد الحاجيات الأولية للسكان.و يبقى هؤلاء طرفا أساسيا ورئيسيا ولا يمكن الاستغناء عنهم في هذه المعادلة، لأن كل ما سيتم تشخيصه وتحديده سينجز في محيط وواقع يبقى الإنسان فيه هو صاحب القرار الأخير.

المرحلة الثالثة: تشخيص و تحليل محيط المؤسسة:

يبقى نجاح كل مؤسسة رهينا، بنسبة كبيرة، بمدى تطور وملائمة آليات ومقاربة العمل المتبعة من طرف هذه المؤسسة. كما يبقى كذلك نجاحها متعلقا بمدى انفتاحها وتفاعلها مع مكونات وعناصر المحيط الخارجي. لأن هذا التفاعل يمكن من معرفة التأثيرات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يخلفها هذا المحيط على برامج ومشاريع المؤسسة.

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصبغة العامة. ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، و الوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية و الإستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي/الثقافي. ويمكن تلخيص كل هذه النقط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثر هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. كل الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.

المرحلة الرابعة : تقييم القدرة المؤسساتية :

انطلاقا من خلاصات واستنتاجات المراحل السابقة، يجب تدارس مدى توفر الجمعية على الموارد الضرورية، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على تعبئة موارد أخرى من أجل تحويل هذه الخلاصات والاستنتاجات إلى أهداف إستراتيجية. يتعلق الأمر هنا بقرار استراتيجي و يجب إذن على المؤسسة أن تتسم بالواقعية والفاعلية في تقييم قدراتها.

المرحلة الخامسة : بلورة النظرة المستقبلية للمؤسسة:

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة. إن تشخيص وتحليل المراحل السابقة سيمكن المؤسسة من فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تأثر إما إيجابيا أو سلبيا على مستقبل المؤسسة. خلال هذه المرحلة، التي تعتبر كمرحلة استنتاجيه لجميع المراحل السابقة، ستكون المؤسسة قد بلورت تصورا للوضعية المستقبلية مبنيا على نتائج المراحل السابقة خاصة مرحلتي تحليل الوضعية والمحيط.

المرحلة السادسة : تحديد الأهداف الإستراتيجية:

ينعت الهدف بكونه استراتيجيا لأنه محدد للتنمية المحلية، إن الغاية منه هو تقليص الفارق بين الوضعية الحالية والنظرة المستقبلية. إن الإمكانيات المحدودة للمؤسسة لا تمكنها من الاستجابة لجميع متطلبات فئاتها المستهدفة وشركائها، لذا يجب أن تحدد بشكل دقيق أهدافها الإستراتيجية. حيث أن كل خطأ على هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه وبالتالي ضياع مجهودات المؤسسة.

إن هذه العملية التي تكتسي طابعا أساسيا يجب أن تشجع جانب الحوار بين جميع مراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن اختيار الأهداف الإستراتيجية يمكن أن يتم بطرق مختلفة وعلى مجموعة من المراحل وذلك من أجل تبادل الآراء وتحقيق الإجماع.

المرحلة السابعة : وضع خطة عمل لترجمة الأهداف الإستراتيجية:

خطة العمل هي الطرق أو التكتيكات الأنجع من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية الكبرى التي تم تحديدها على أرض الواقع. إن هذه الخطة يجب أن تضبط بشكل دقيق كل هدف استراتيجي وأهدافه الجزئية، والموارد البشرية و المادية والمالية اللازمة.

المرحلة الثامنة : تتبع وتقييم التخطيط الإستراتيجي:

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو تتبع وتقييم مدى نسبة إنجاز ما تم تخطيطه استراتيجيا على أرض الواقع. يعتبر التتبع والتقييم جزءا لا يتجزء عن التخطيط الإستراتيجي. فالتتبع هو مسلسل منظم للحصول على المعلومات حول سير خطة العمل ووضع هذه المعلومات رهن إشارة جميع المعنيين. فالتتبع يسمح كذلك بتقييم مدى نسبة تقدم خطة العمل تبعا لجدولة التنفيذ المرتقبة، وكذا مدى استجابة المشاريع لحاجيات السكان واقتراح الحلول لتجاوز المشاكل والحالات المستعصية، ومراجعة وتقويم خطة العمل حسب المستجدات .

أنماط التخطيط الاستراتيجي :-

ويشتمل التخطيط الاستراتيجى على التفكير قبل التصرف من خلال التفكير والتحليل مقدما وتتفاوت المنظمات فيما بينها من حيث مدى قيامها بالتفكير والتحليل وبين قيامها بالتصرف والتغيرات ومدى قدرتها على الموازنة بينها ويمكن تصور أنماط سته تتواجد فى الواقع العملي .

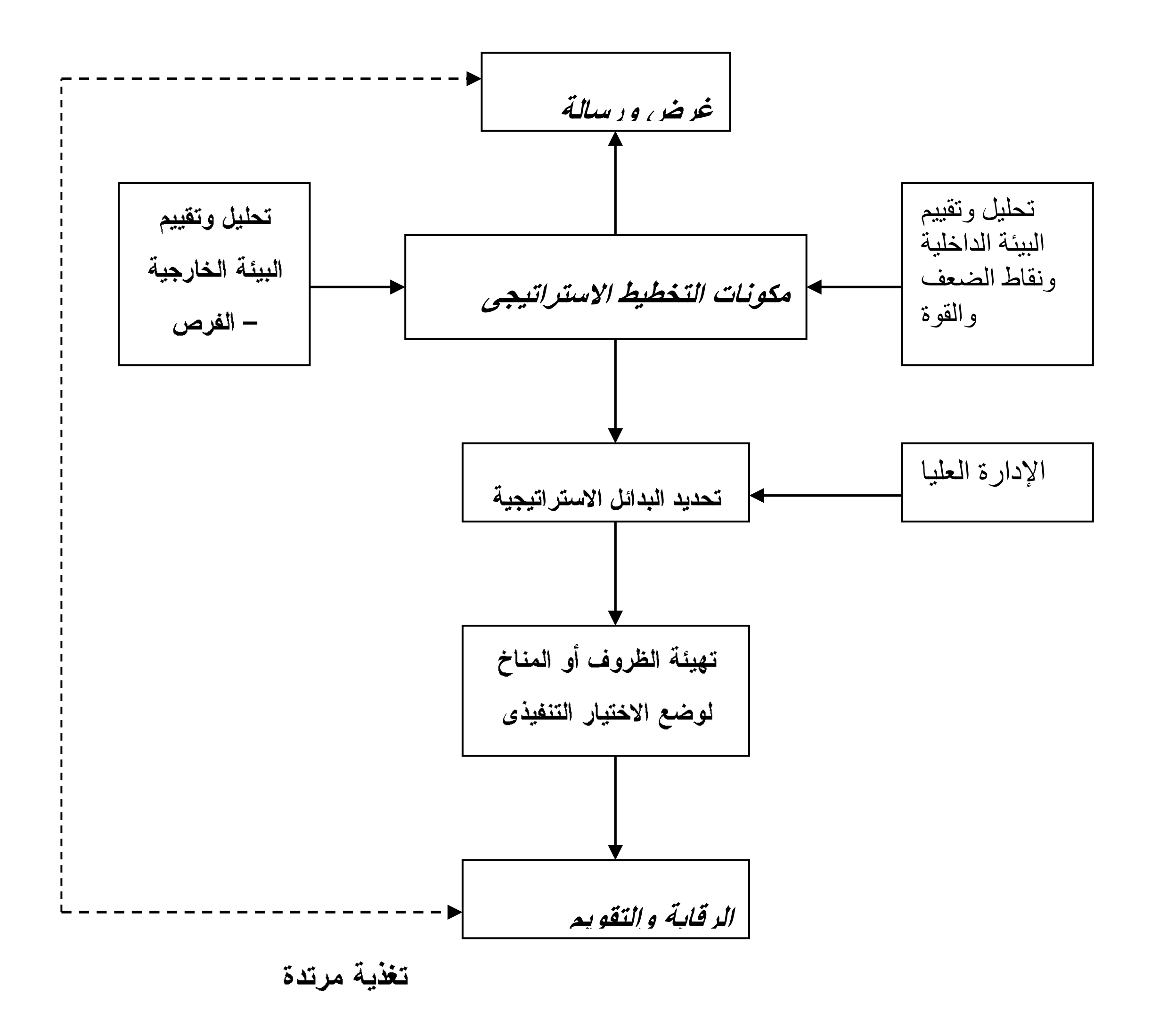


والاختيارات المتاحة .

مكونات التخطيط الاستراتيجى:

تتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجى فى تحديد غرض ورسالة المنظمة ، ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمة ، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية ، ثم قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ، ثم دراسة هذه البدائل واختيار احدهما او بعضهما ويعقب ذلك تهيئة الظروف او المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ الفعلى ثم تنتهى بعملية الرقابة والمتابعة .

ويوضح الشكل التالى مكونات التخطيط الاستراتيجى :



أهمية التخطيط الاستراتيجى:

إن إيجابيات اعتماد منهج التخطيط الاستراتيجى فى الإدارة تتمثل فى :

يزود المنظمات بمرشد حول ما الذى تسعى الي تحقيقه ، وهو حيوى من اجل تقييم الاهداف والخطط والسياسات.

يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية حيث يساعد على توقع اى تغيير محتمل فى البيئة التى تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه .

يساعد على تخصيص الموارد حيث يساعد على تحديد اولويات تلك الاهداف ذات الاهمية الاكبر للمنظمة

يساعد على توزيع المهام والمسئوليات على المستويات الادارية للمنظمة بحيث تساهم جميع المستويات الإدارية للمنظمة فى تحديد الاستراتيجية على أن تأخذ العلاقات بين المستويات الإدارية شكلين أحدهما يمثل علاقات من اسفل إلى أعلى والثاني يمثل علاقات فيه من أعلى الى اسفل

يفيد فى أعداد كوادر الإدارة العليا من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التى يمكن ان تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء فى التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل .

مستويات التخطيط الاستراتيجى فى المنظمة:

ثمة ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجى :

١- التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة:

و يعرف على أنه إدارة الأنشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمنظمة و التى تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذة المنظمة ، وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التى تتبعه والتخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمه يحاول ان يجيب على الأسئلة التالية ، ما هو الغرض الاساسى للمنظمة ؟ ماهى الصورة التى ترغب المنظمة فى تركها باذهان أفراد المجتمع ؟ ما هى الفلسفات والمثاليات التى ترغب المنظمة فى أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقه تحقق اغراضها

٢- التخطيط الاستراتيجى على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهى إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجى "استراتيجية النشاط" وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية فى مجال معين من مجالات الاعمال وتشارك فى اغراض المنظمة ككل ويقع مسئولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثانى من الادارة العليا فى المنظمة .

وهذا المستوى من الادارة يحاول أن يجيب عن الاسئله التالية، ما هى الخدمة التى ستقوم المنظمة بتقديمها ؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون ؟ كيف يمكن للمنظة ان تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم فى تحقيق اغراضها .

٣- التخطيط الاستراتيجى على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجى الى عدد من الاقسام الفرعية التى تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من " الانتاج ـالتسويق ـ التمويل ـ الافراد وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات او للمنظمة ككل ، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الاستراتيجى الوظيفى ، هذا مع ملاحظة ان التخطيط على المستوى الوظيفى لا يهتم بالعمليات اليومية التى تحدد داخل المنظمة ولكن يتم وضع اطار عام للتوجيه ، كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام ادارى بمجموعة من السياسات العامة .

وهناك نظرتان إلى عملية التخطيط الاستراتيجى:

نظرة كلية : تعادل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مجموعة من القرارات والاجراءات الادارية التى تحدد

- الأداء الكلى للمنظمة على المدى الطويل

- وبهذه النظرة ، يمكن ان تتحقق الفوائد التالية للمنظمة :

- تشكيل رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة .

- تركيز شديد على كل ما يعتبر استراتيجيا .

- تفهم جيد للتغيرات المتسارعة المحيطة .

نظرة جزئية : وتقصرها على عملية التخطيط فقط من حيث دراسة وتحليل العوامل البيئية خارجية / داخلية ، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات (الخطط طويلة الاجل) اللازمة لتحقيقها .

مراحل الإدارة الاستراتيجية .

تحديد العوامل الاستراتيجية :

ويتحدد العامل الاستراتيجى باحتمال حدوثه ودرجة تاثيره على اداء المنظمة فيكون المتغير استراتيجيا إذا كانت نسبة احتمال حدوثه تتراوح ما بين متوسط وعال

وتستخدم مصفوفة بورتر porter فى تحديد العوامل الاستراتيجية

تحليل SWOT:

بعد تحديد العوامل الاستراتيجية ،' فانه يمكن تنقية هذا التحديد للوقوف على قدرة المنظمة على مواجهة هذه العوامل وذلك باستخدام تحليل SWOT بانشاء جدول من الاعمدة التالية :

العمود الاول : ويدرج فيه العوامل الاستراتيجية (من ٨- ١٢ عاملاً)

العمود الثانى : ويدرج فيه تقدير الوزن النسبى (الاهمية النسبية) لكل عامل بنسبة مئوية وبحيث يكون مجموع الأوزان النسبية لكافة العوامل (١).

العمود الرابع : ويختص بالدرجة الموزونة ، وهى حاصل ضرب الوزن النسبى للعامل (العمود الثانى)

فى درجة استجابة المنظمة له (العمود الثالث) . ويعبر مجموع الدرجات الموزونة لجميع العوامل عن قدرة المنظمة للاستجابة للعوامل التى تواجهها حاليا وتلك التى تتوقعها

العمود الخامس : ويكون للملاحظات عن اختيار العامل وتقدير أهميته النسبية .

والجدول التالى يوضح تحليل SWOT على النحو السابق

العوامل (١)	الوزن النسبي للعامل (٢)	درجة استجابة المنظمة للعامل (٣)	الدرجة الموزونة (٤)	ملاحظات (٥)
المتغيرات الخارجية : أ – التهديدات: ب– الفرص : المتغيرات الداخلية : أ – نقاط القوة : ب– نقاط الضعف :				
	١.٠٠		٣.٠٠	

توليد بدائل الاستراتيجية :

ويكون ذلك باستخدام مصفوفة TOWS التى تعتبر قراءة اخرى لتحليل SWOT ، وذلك على النحو التالى

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	**نقاط القوة :** - -	**نقاط ضعف :** - -
تهديدات : - **--فرص**		

مقومات التخطيط الاستراتيجى:

الشمول والتكامل :

يعنى مفهوم الشمول الاحاطة التامة بجميع المشكلة أو الظاهرة المنوى دراستها فلا يجوز أن تأخذ جوانب وتترك جوانب ، ويأتى الى جانب باب الشمول التكامل حيث يساعد على اختصار كثير من الوقت والجهد ، حيث تحارب التكاملية وبشدة متناهية مسالة التكرار غير المحبب . والتخطيط الاستراتيجى لابد ان يبنى على نظرة شمولية تكاملية بالمعونات والأساليب المستخدمة .

الاستمرارية :

تتطلب مراحل التخطيط الاستراتيجى التحلى بصفة الاستمرارية ، حيث لا يجوز باى حال من الأحوال توقف العمل فى خطوات العملية التخطيطية لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل عديده منها

فقدان المصداقية وبالتالى إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على اعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.

التنسيق:

يشغل التنسيق واحدا من اهم الخصائص التى تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجى داخل المنظمة وينظر إلى ضعف التنسيق بانه من اكبر مشكلات ومعوقات التخطيط ، والواقع ان ضعف التنسيق يولد من واقع الظروف المحيطة وبالتالي فان البيئة المحيطة هى المسئول المباشر أو غير المباشر عن مستوى التنسيق القائم واهم مفردات هذه البيئة وضوح الصلاحيات والمسئوليات ما بين الجهات ذات العلاقة بعملية التخطيط.

الأولوية:

لضمان أعلى نسبة من النجاح فى الوصول إلى الأهداف المطلوبة تاتى ضرورة واهمية الاولوية فى التخطيط الاستراتيجي إذ انه فى كثير من الاحيان لا تسمح ظروف ولا مقتضيات الحال الى تلبية كل احتياجات المنظمة او معالجة كل المشكلات التى يعانى منها فى آن واحد.

الواقعية:

يعنى مفهوم الواقعية فى التخطيط الاستراتيجى التعامل مع الأمور المختلفة بأحجامها وأبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا المبالغة ولا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة .

هذا وقد يرجع غياب الواقعية فى التخطيط سواء أكان مقصوداً أو غير مقصود الى تصغير شان او حجم المشكلة أو الظاهرة وربما يكون ذلك راجعا الى سوء التقدير أو لغرض زيادة الانتباه والاهتمام من قبل المسئولين

توافر المعلومات:

التخطيط الاستراتيجي يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والامور الاساسية والجوهرية التى تبنى مصالح المنظمة ومستقبلها ويحتاج ذلك لقدر كبير من المعلومات التى تساعد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجى للوصول الى اهداف المنظمة وذلك يتطلب :

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف من أفراد وجماعات ومؤسسات بأهمية تقديم البيانات والمعلومات الدقيقة

إعداد وتهيئة القائمين بعملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة وفى ذلك يتم اختيار اشخاص من ذوى الخبرات فى مجال جمع البيانات وكذلك يجب تدريبهم ولو بشكل محدود قبل البدء بعملية جمع البيانات .

التأثير بالقيم الذاتية :

التخطيط الاستراتيجى يتأثر كثيرا بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ولذا من الأهمية بمكان التأكيد أن وضع اى استراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصين يملكون إحساسا بقيم المجتمع وأخلاقه .

المرونة:

مبدأ المرونة فى عملية التخطيط الاستراتيجى من اهم المبادىء التى يرتكز عليها التخطيط ، من حيث ان المرونة تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة او تضارب اى القدرة على التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تغيير الظروف وهكذا فالمرونة تهدف الى جعل الخطط مناسبة .

المخاطرة المحسوبة :

يفترض التخطيط الاستراتيجى توافر حالة المخاطرة أو عدم التأكد عن اتخاذ القرارات إذ تتخذ الإدارة العديد من القرارات دون أن يتوافر لديها المعلومات الكاملة عن العوامل التى تؤثر على نتيجة اعمالها اذا أصر المدير على عدم التصرف او اتخاذ القرار الا بعد توافر كل المعلومات الممكنة ، وازالة كافة المخاطر ، فانه يتعرض لفقد كثير من الفرص التى تكون ذات اثر كبير على المنظمة ، ولايقلل من ذلك ضرورة قيام المدير بحساب المخاطرة التى يتعرض لها وزيادة المعلومات عن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم ، استنادا إلى معايير استراتيجية موجودة فى الاهداف العامة ورسالة المنظمة

البعد الزمني المناسب :

يمثل البعد الزمني دوراً هاما في عملية التخطيط الاستراتيجى ، فبما ان عملية التخطيط الاستراتيجى . والتنبؤ بالمستقبل عمليات كثيرة التكاليف ، فانه يجب اختبار المدة الزمنية الأنسب له ، مع ملاحظة أن المدة المختارة للتخطيط قد تكون فى كثير من الأحيان حلولا وسطا فان الأمد القصير تنفيذاً يكون عادة ربع سنة او سنة او خمس سنوات بسبب الحاجة العملية الى جعل الخطط تتوافق مع الفترات المحاسبية لكن تلك المدة لا تلائم فكر التخطيط الاستراتيجي ذلك أن النظر إلى عشر أو عشرين سنة إلى الأمام له ما يبرره فى الرغبة فى التنبؤ بالمستقبل وما سيكون عليه ومن هذه الزاوية يمكن أن تحلل أحداث المستقبل والغرض والتهديدات التى تواجه المنظمة وكيف يمكن تطويرها وتطويعها وفقا لأهداف وغايات ورسالة المنظمة .

الدقة

تنسحب هذه الخاصية على جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجى فالدقه مطلوبة فى كل من مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبنى السياسات واتخاذ الاجراءات .

معوقات التخطيط الاستراتيجى:

رغم تعدد إيجابيات التخطيط الاستراتيجى إلا انه ما زال هناك من المعوقات التى تحول دون استخدامه على مستوى جميع المنظمات وذلك يرجع إلى :

- عدم رغبة المديرين وترددهم فى استخدام هذا الأسلوب اعتقادا منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجى أو اعتقادا خاطئا بأنها ليست مسئوليته أو انه لن يكافأ عنها

البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجى متقادما قبل ان يبدأ وذلك بسبب التغير السريع فى عناصر البيئة وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .

مشاكل التخطيط الاستراتيجى تترك انطباعا سيئا فى ذهن المدراء فغموض التخطيط الاستراتيجى بالنسبة للمدراء تجعلهم غير متقبلين للفكرة ، كما ان مشاكل جمع البيانات وتحليلها تجعل المدير غير مقدر لأهمية الفكرة .

ضعف الموارد المتاحة للمنظمة وقد يكون سببا رئيسيا أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى

التخطيط الاستراتيجى يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة ذلك ان المناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها مثلا قد يستغرق وقتا طويلا حتى يمكن الوصول لها كما ان الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .

الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجى هو مسئولية إدارة متخصصة فى التخطيط وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات .

توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة فى الأجل الطويل .

وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة ، اى دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية .

عدم تشجيع التفكير الابتكارى لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم .

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في التخطيط الاستراتيجى.

تتطلب عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادرا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وان يكون اقتصاديا قادرا على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء ، وان يكون شاملا بحيث يفصل كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وان يتسم بالتوازن فى الوقت ذاته .

وتمر عملية الرقابة التقويمية بثلاث مراحل هى :

١ – الرقابة التقويمية:

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وتمر بالآتى :

- إجراء مسح تقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيدا لاختيار الاستراتيجية .

- استخدام الوسائل العلمية فى التحليل وصولا إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية .

- تقييم محتويات الاستراتيجية .

- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذى تستخدمه المنظمة فى الوصول الى الاستراتيجيات التى تستخدمها

٢- المراجعة الاستراتيجية:

إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرون و تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق :

- درجة فعالية المنظمة فى علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات متلقي الخدمة والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها .

- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية .

- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة فى تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها .

- تحديد جوانب القوه وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى

- تحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب .

الخطوة الأخيرة فى عملية الرقابة هى قيام الإدارة ببعض التصرفات التى تؤدى الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير او تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين

تحديد أسباب الانحرافات :

وهل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء فى تنفيذ الاستراتيجية أم بأمور طارئة غير متوقعة فى البيئة الخارجية وينبغى لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل من أهمها الاستيضاح عن مدى ملاءمة الإستراتيجية فى ظل قيام الانحرافات .

الإجراءات التصحيحية :

وذلك من خلال تعديل الإستراتيجية التى لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابى المستخدم .

وأخيرا فان عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدى الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقة المنظمة بالبيئة

مراجع الفصل الثالث

١- ثابت ادريس ، جمال الدين المرسي : الادارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية : الاسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٣م.

٢- ستيفن هاينز؛ ترجمة تب توب لخدمات التعريب والترجمة ، : التخطيط الاستراتيجي الناجح : القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

٣- عبد المجيد المغربي : الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة : مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م.

٤- نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة : الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١م.

٥- نبيل خليل مرسيك التخطيط الاستراتيجي: الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤م.

الفصل الرابع :

المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

مفهوم نظام دعم القرارات:

اِن البداية المنطقية لمناقشة نظم دعم القرارات هى التعرف على طبيعة و مفهوم نظام دعم القرارات أما عن طبيعة النظام فهو أحد أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات هذة النظم تقوم بتيسير التفاعل بين العنصر البشرى و تكنولوجيا المعلومات فى أنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين فى نظام دعم القرارات يكون الهدف من تفاعل العنصر البشرى مع تكنولوجيا المعلومات هو توفير الدعم الازم لترشيد عملية أتخاذ القرارات .

دعم القرار هو الطريق الى اتخاذ القرارات القائمة على الجوده.اتخاذ القرار المناسب في الاعمال عادة على أساس نوعية البيانات ولكم قدرتكم على التدقيق خلال تحليل البيانات وايجاد الاتجاهات التي يمكنكم ايجاد حلول واستراتيجيات.أحزاب ونظم دعم القرارات هي عادة تطبيقات الحاسوب بالإضافة الى ذلك ان العنصر البشري من خلال التدقيق على كميات كبيرة البيانات واختيار بين العديد من الخيارات.

اِن نظام دعم القرارات يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات

عوامل جودة القرارات :

•مدى ملائمة المعلومات المتاحة

•مدى كفاية المعلومات المتاحة عدد البدائل المطروحة

•مدى مناسبة النماذج المستخدمة لتحليل المشكلة و ذلك كلة فى نقطة محددة من الذمن هى وقت أتخاذ القرار اِن نظم دعم القرارات هى التى تعمل على تحقيق هذة المطالب عن طريق أدماج البيانات و النماذج و البرمجيات فى نظام فعال لاتخاذ القرارات

وتعد عملية اتخاذ القرارات مسالة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية. يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا.

يلعب القادة والمدراء دورا رئيسيا في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة " السياسية والعسكرية والإدارية ..." نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

يعتبر القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المنظمة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المنظمة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا للدولة أو المنظمة.

تلعب المعلومات دورا أساسيا في صنع القرارات نظراً لما تقدمه من مساعده في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تزايدت موارد مصادر المعلومات في العصر الحالي، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية.

ساهمت الإدارة العلمية وأنظمة المعلومات الاستراتيجية التي ولدتها ثورة المعلومات بشكل كبير في تحقيق الميزة والدعم وحل مشاكل القرارات الاستراتيجية، ولتسليط الضوء على هذا الفصل فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: تضمن المبحث الأول مفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي، بينما ناقش المبحث الثاني المعلومات ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، أما المبحث الأخير فتناول العوامل المؤثرة في صنع القرار الاستراتيجي.

خصائص نظام دعم القرارات:

اِن نظام دعم القرارات يجب أن تتوفر فية مجموعة من الخصائص الهامة من منظور متخذ القرار هذه الخصائص هى:

أن يقوم النظام بدعم أتخاذ القرارات و لكن مع التركيز على القرارات شبة المهيكلة أو غير القابلة للهيكلة

أن يدعم النظام مجموعة متنوعة و عريضة من عمليات اِتخاذ الفرارات دون أن يتوقف على أى عملية منها أو يتقيد بها

أن يدعم النظام كافة أنواع القرارات سواء كانت قرارات مستقلة أو قرارات متوقفة على بعضها البعض

أن يكون النظام قادرا على خدمة القرارات التى يتخذها الأفراد بمفردهم و القرارات التى تتخذ بصفة جماعية على السواء.

المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

تعد المعلومات من الموارد الأساسية التي تدعم المنظمة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياه في المنظمة، وسر من أسرار نجاحها واستمراريتها.

لا يرتبط فعل المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بل يتعداه لتكون ذات أبعاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة.

أصبحت المعلومات هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس، ولكن بما تعبر عنه وتعتمد عليه المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد المادية فيها.

يجب أن تبحث إدارة المنظمة عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية وميزاتها التنافسية، ولأهمية هذا المبحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطاليب: يتضمن المطلب الأول هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات، والمطلب الثاني يتناول المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، أما المطلب الثالث فيدرس مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

اهمية المعلومات : المعلومات اهم مقومات اتخاذ القرارات ، حيث تتوقف نوعية القرار علي طبيعة ما يتوافر للمسئول عن اتخاذه من معلومات ، وقد ارتبط الاهتمام بالمعلومات بالسعي نحو التحول عن اسلوب التجربة والخطأ الي اسلوب المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات .

واذا نظرنا الي النشاط البشري باعتبارةه سلسلة متصلة من القرارات فاننا نحتاج الي المعلومات في المراحل الرئيسية التالية :-

- ادراك الظروف المحيطة بنا .
- ادراك ما يطرا علي تلك الظروف من تغير.
- التعرف علي سبل التعامل مع هذا التغيير او تطويقه او التاقلم معه .
- تحديد البدائل المناسبة للموقف .
- اتخاذ القرار وتنفيذه.
- متابعة نتائج التنفيذ.
- تنمية قدرة الدولة علي الافادة من المعلومات والخبرات التي تحقت بالدول الاخري

- ترشيد وتنسيق الجهد في ضوء ما هو متاح من معلومات
- كفالة قاعدة معرفية عؤيضة لحل المشكلات
- توفير بدائل لحل المشكلات بما يكفل الحد من تلك المشكلات مستقبلا
- رفع كفاءة وفعالية الانشطة في قطاعات الانتاج والحدمات
- ضمان قرارات سليمة في جميع القطاعات وعلي مختلف مستويات المسئولية

خصائص المعلومات:

١- خاصية التميع والسيولة ، فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل (إعادة الصياغة) ، فعلى سبيل المثال يمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم او أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة .

٢- قابلية نقلها عبر مسارات محددة (الانتقال الموجه) أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها.

٣- قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة.

٤- بينما اتسمت العناصر المادية بالندرة وهو أساس اقتصادياتها ، تتميز المعلومات بالوفرة ، لذا يسعى منتجوها إلى وضع القيود على انسيابها لخلق نوع من (الندرة المصطنعة) حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب ، وهكذا ظهر للمعلومات أغنياؤها وفقراؤها وأباطرتها وخدامها وسماسرتها ولصوصها .

٥-خلافا للموارد المادية التي تنفذ مع الاستهلاك لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب فهناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة.

٦- سهولة النسخ، حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.

٧- إمكان استنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة ، وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الاتساق والتعويض عن نقص المعلومات غير المكتملة وتخليصها من الضوضاء .

قضية المعلومات وابعادها :-

قضية المعلومات ليست قضية تكنولوجية ، وانما لها ابعاد رئيسية تتمثل في :-

- البعد النفسي او المعرفي : ذلك ان المنتج والمستقبل للمعلومة فرد وهناك الكثير من العوامل النفسية التي تحكم سلوكه في التماس المعلومات وتحصيلها واستيعابها وما يترتب علي هذا من سلوك .
- البعد الاجتماعي : حيث ام المستفيد من المعلومات او منتجها عادة ما ينتمي الي مجتمع معين ، ولظروف هذا المجتمع وعاداته وموروثاته اثرها في ممارسة الفرد لطلب وانتاج المعلومات وبثها .
- البعد التنظيمي : حيث تسجيل الخبرات البشرية ونشرها وتجميع اوعيتها وتيسير الافادة منها عادة ما يستلزم اتخاذ تدابير معينو وتوفير امكانات تنظيمية معينة يبتدعها المجتمع لصالح افراده .
- البعد التكنولوجي : ويقصد به تسخير الامكانات التكنولوجية المعاصرة للحصول علي المعلومات وتجميعها وتحليلها وبثها .

نظام المعلومات Information System :

النظام يُعرف بأنه مجموعة من العناصر، يرتبط بعضها بعضاً بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف. ويُعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل معاً بشكل توافقي لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة• ونستطيع أن نفهم من هذا التعريف أنه لا بد من أن تكون أجزاء النظام متآلفة ومترابطة حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه بشكل سليم.

ويُمكن تعريف نظام الحاسوب على يد أحد محللي النظم بأنه مجموعة المكونات المادية (Hardware) والبرمجيات (Software) والإنسان (Human)، بينما يعرفه محلل آخر بأنه مجموعة من وحدات الإدخال (Input) ووحدة المعالجة المركزية (CPU) ووحدات الإخراج (Output)

ويُسمى النظام الذي يعالج البيانات (Data) ويحولها إلى معلومات (Information) ويزود بها المستفيدين "نظام معلومات".

ويُعرَّف نظام المعلومات بأنه: مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات. ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الإفادة منها•وتستخدم مخرجات النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكُّم (Control) داخل المؤسسة.

وعليه، يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة. ويتصوره آخرون على أنه مكون مما يلي:

١ـ المدخلات Input وهي البيانات.

٢ـ المعالجة (العمليات) Processing وتتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.

٣ـ المخرجات Output وهي المعلومات Information .

إن نظام المعلومات تنظيمٌ يُؤمن نقل المعلومات والسيطرة عليها من مصادرها ومنتجيها، إلى المستفيدين منها والمستهلكين لها بهدف استثمارها في أعمالهم ومشاريعهم اليومية والمستقبلية.

تتكون المكتبة أو مركز المعلومات عادةً من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية إلا أنها متصلة وظيفياً تعرف بالنُظُم. ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام المحوسب في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استُخدِم الحاسوب في تنفيذ بعض أو كل العمليات المكتبية فيُعرف النظام بأنه نظام مبني على الحاسوب.

وقد يشتمل كل نظام مكتبي كبير على عدد من النظم الصغيرة تعرف باسم النظم الفرعية (Sub - Systems). فقد تشتمل المكتبة على نظم فرعية للتزويد والفهرسة والمراجع والإعارة والدوريات، ويقسم كل نظام فرعي من الأنظمة السابقة إلى نظم أخرى صغيرة، فقد يشتمل نظام الإعارة مثلاً على نظم صغرى مثل نظام الإعارة الخارجية ونظام إرجاع الكتب ونظام إحصاءات الإعارة. وينتج عن هذا التقسيم مستوىً آخر من النظم يقسم بعضها بدوره إلى أقسام صغرى. فعلى سبيل المثال، قد يشتمل نظام إعارة الكتب الخارجي على نظم فرعية خاصة بالإعارة العادية والإعارة الخاصة والغرامات. وتستمر عملية تقسيم النظام الكبير إلى نُظُم صغيرة حسب الحاجة وكلما أمكن ذلك.

المعلومات والتنمية :-

إن العلاقة بين استخدام المعلومات والتنمية علاقة معقدة. فاستخدام المعلومات له قيمة جوهرية تنبثق من مساهمة استخدام المعلومات في فعاليات أخرى فمن الضروري تحديد مفاهيم المعلومات والتنمية وكيفية استخدامها لمعرفة قيمتها بالنسبة للتنمية.

تعاريف:

التنمية: يجب أن ينظر إلى التنمية من وجهة نظر البلدان النامية. فقد اختار علماء الاقتصاد الناتج القومي الإجمالي لكل شخص كتعريف للتنمية، وأشارت تجربة الخمسينيات والستينيات عندما حقق عدد كبير من البلدان النامية أهداف النمو للأمم المتحدة، بينما بقيت مستويات المعيشة لجماهير الشعب ثابتة إلا أن هناك خطأ في تعريف التنمية.

لقد أظهر تقرير التنمية البشرية لبرنامج التنمية التابع للأمم المتحدة مجموعة مؤشرات تنمية بشرية هدفت إلى تزويد صورة أكثر دقة وأكثر اتساعاً، ويعمل اليوم البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع عدد من مؤشرات التنمية المستدامة.

وتقاس مرحلة نمو البلد بالنظر إلى ستة عوامل وتشمل: الفقر والتعليم والجنس والوفيات والصحة والبيئة. وتوفر التنمية المستدامة بديلاً للتنمية التقليدية، وذلك بالتركيز على المشاركة الاجتماعية والآفاق الشاملة والمساواة الاقتصادية والنمو والديناميكية المعقدة التي تربط عوالم النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية .

يعرف "فيترو" التنمية بأنها قدرة المجتمع على إضافة قيمة للموارد المادية وغير المادية التي هي أساس إنتاج الثروة المحلية وعامل هام في المساهمة بتوزيع متساو للثروة الجديدة، وإن الإضافة للقيمة هي إضافة لمحتوى المعلومات من المصادر.

وتتعزز القدرة على التنمية من خلال الحصول على المصادر المادية وغير المادية فهي تتطلب تقوية البنية التحتية المادية كما تتطلب مصادر فكرية وإبداعية. وقد عدّ البنك الدولي في تقريره عن التنمية العالمية لعام ١٩٩٨ بأن التنمية هي عملية ترتكز على المعرفة.

أن الدور الأساس للمعلومات في التنمية يرتكز على ثلاثة افتراضات:

١ـ أن مستخدمي المعلومات الكامنة قادرين على الاختيارات العقلية المرتكزة على تحليل النفقة والفائدة أو على عمليات عقلية مشابهة.

٢ ـ أنه يوجد معلومات كاملة.

٣ ـ أن الحصول على معلومات لا يحتاج إلى تكلفة.

وعلى الرغم من أن مفهوم المعلومات مفهوم محير إلا أننا نعلم أنه يشبه الطعام والهواء والحاجات الأساسية الأخرى التي لا نستطيع أن نحيا دونها. وفق تعريفنا للمعلومات فإن لها قيمة استخدام أو قيمة كامنة يمكن تقديرها بعد استخدام هذه المعلومات وبعد أن تصبح نتائجها قابلة للتطبيق. وبالنظر إلى الحالة في البلدان النامية تكمن قيمة المعلومات في تطبيقها على المشكلات أكثر من تطبيقها المباشر على الفعاليات المعينة لها.

التنمية والمعلومات: يجب النظر إلى تأثير المعلومات على أهداف وأغراض القرارات والأفعال والتجهيز الفكري لفئات محددة من السكان فيما يتعلق بمشكلاتهم الخطيرة.

وهناك خمسة مظاهر للتنمية تشارك فيها المعلومات وهي:

١ـ التنمية الديمقراطية والاجتماعية.

٢ـ الإغناء الثقافي.

٣ـ البحث والتعليم.

٤ـ التنمية الاقتصادية الجزئية.

التنمية الديمقراطية والاجتماعية:

تساهم المعلومات في التنمية الاجتماعية والديمقراطية بضمان وصول الناس إلى المعلومات الضرورية وبذلك يصبحون قادرين على اتخاذ القرارات التي تشكل منهج حياتهم، ويحتاج كل شخص إلى معلومات عن حقوقه المدنية والاجتماعية والسياسية، وبذلك يشارك في تنمية مجتمعه. وإن الوصول إلى المعلومات يمكن الناس من اتخاذ أحكام حول المظاهر المدنية والاجتماعية والسياسية للدولة وفعالياتها.

الإغناء الثقافي:

تمر الثقافات بحالات مستمرة من التنمية والتغيير. وفي هذه العملية تؤدي هذه التغييرات إلى مجموعة من التأثيرات الخارجية المرتبطة باللغة والدين والهوية العرقية.

ففي الماضي كانت هذه عملية بطيئة نسبياً إلا أن الإعلام والاتصالات كالهاتف والتلفاز والإنترنت قد غير ذلك بشكل كبير، وتؤدي نظم المعلومات دوراً حاسماً في هذه العملية، حيث تؤمن نظم المعلومات والاتصالات وسائل لتسجيل وحفظ الثقافات المحلية وتوفيرها لجمهور أوسع، وإن قياس الإنجاز في هذا المجال هو غنى الثقافة وانفتاحها على التأثير الخارجي وصفتها المحلية المميزة.

البحث والتعليم:

إن الكتب ووسائل الإعلام جزء هام من أي نظام تعليمي. وتعد القدرة على القراءة والكتابة أساس أي مجتمع متطور، فاحتياطي الكتب والمواد والوسائل الإعلامية الأخرى المختلفة جزء أساسي في أكثر من نظام تعليمي بدائي، ويعد تطوير نظم نشر الكتاب المدرسي وتحسين نوعية المكتبات وتطوير شبكات المعلومات الإلكترونية وسيلة لرفع المستوى العام للتحصيل التعليمي، وإنه من الضروري تقييم الدرجة التي يضيف فيها الكتاب وفعاليات المكتبة بما فيها الدخول إلى الإنترنت قيمة للتعليم ونظم البحث لمعرفة تأثير المعلومات على تطور التعليم.

التنمية الاقتصادية الجزئية:

يعمل تأثير المعلومات على التنمية بطرق مختلفة، فيمكن استخدام المعلومات للمساعدة على الإبداع وتطوير المنتج بإعطاء الشركات الأفكار الجديدة وعمليات تقنية ومواد ومنتجات وسيطة، وهذا ما يؤكد على الحاجة إلى خدمات معلومات تقنية وعلمية لدعم البحث والتطوير. كما تحتاج الشركات أيضاً إلى الدخول إلى المعلومات التجارية، وهذا ما يمكنها من إدارة مصادرها بشكل أكثر فاعلية.

ويتضمن قياس تأثير فعاليات المعلومات المخصصة لدعم التنمية الاقتصادية الجزئية تقييم الدرجة التي تبرهن فيها هذه الفعاليات على ديمومة وفاعلية الشركات والمؤسسات.

التنمية الاقتصادية الكلية:

تسهم المعلومات في التنمية الاقتصادية الكلية بزيادة مرونة وسرعة الاستجابة للاقتصاد ككل. وإن هدف السياسة هو تحسين فعالية وتأثير الاقتصاد بشكله الحالي وأيضاً إعادة بناء الاقتصاد والانتقال من انخفاض القيمة المضافة للصناعات إلى ارتفاع القيمة المضافة للنشاطات، وتتنوع آليات إنجاز مثل هذا التحول بشكل كبير. فهناك عادة عنصر هام فيما يتعلق بتنمية البنية التحتية بخاصة تطوير الاتصالات والدخول إلى الإنترنت.

وهناك جهود حثيثة مبذولة من أجل بناء بنية معلومات تحتية تحدث نقلات جذرية في اقتصادات الدول المتقدمة، وهناك حاجة مشابهة لمثل هذه التغييرات في البلدان النامية. ولا نعرف سوى القليل عن الارتباط بين تنمية قطاع المعلومات ومعدل النمو الاقتصادي، فقياس التأثير العام للمعلومات على التنمية الاقتصادية الكلية يعني: تقييم الإسهام الذي تقدمه للمستوى الحالي من الناتج المحلي الإجمالي أو الناتج القومي الإجمالي. ويمكن أن تتضمن أيضاً تقييم الإسهام في مجموعة من أهداف السياسة الاقتصادية الكلية مثل إعادة بناء الاقتصاد أو تحسين المنافسة الدولية.

البنية التحتية للمعلومات:

من الضروري تقوية البنية التحتية للمعلومات لمعرفة أثرها على التنمية، وهنا تبرز الحاجة إلى المكتبات والكتب المدرسية والوسائل الإعلامية الأخرى لدعم القطاع التعليمي. وإن خدمات المعلومات التكنولوجية والعلمية والارتباطات بنظم المعلومات وآلية حماية حقوق الملكية الفكرية ضرورية لدعم التنمية الاقتصادية الجزئية، بينما تدعم شبكات الاتصالات وتسهيلات خدمات الحاسوب والتطبيقات المتعلقة بها التنمية الاقتصادية الكلية، أما وسائل الإعلام ودور النشر وشبكة خدمات المعلومات المحلية فهي ضرورية لدعم التنمية الاجتماعية والديمقراطية والثقافية بالإضافة إلى ذلك تبرز حاجة ملحة لوجود فريق عمل متخصص بالمعلومات وإلى تطوير المهارات المطلوبة في استخدامها، وسيتوجب على العاملين الاتصال بشكل مباشر مع المستخدمين ومساعدتهم في الفهم والاستفادة من المعلومات المتوافرة.

المشكلات المنهجية:

إن أول خطوة في قياس تأثير المعلومات على التنمية هي تحديد العوامل التي تؤثر في نشاط المعلومات على التنمية، وذلك يمكّننا من تحديد المتغيرات المطلوبة وقياسها. ويمكن إدراك قيمة تأثير المعلومات فقط عندما تستخدم من أجل شيء محدد. لذلك فمن الضروري الأخذ بالحسبان عنصر الوقت، والمشكلة الثانية هي صعوبة فصل تأثير المتغيرات الأخرى على استخدام المعلومات.

مجتمع المعلومات :

نطلق على مجتمع ما أنه مجتمع المعلومات إذا تميز بوسائل اتصال تفاعلية مع انتشار غير محدود . إنه ذلك المجتمع الذي يتعامل مع المعلومات بأسلوب مستمر ، متطور وفعال. ولا شك أن هذا المجتمعات هي التي تبقى وتزدهر وتحقق نتائج إيجابية لمواطنيها ذلك أنها تبقيهم على اتصال مستمر بكل ما هو جديد في العالم بما يحويه من ثورات علمية واجتماعية وثقافية وسياسية . ونتيجة لازدياد الحديث عن المعلومات أصبح يطلق على مجتمعنا المعاصر مجتمع المعلومات وعصرنا الحاضر بعصر المعلوماتية . ومما يتضمنه مدلول لفظ المعلوماتية هنا :

التكنولوجيا : الأسلوب المنهجي المنتظم الذي نتبعه عند استخدام تراث المعارف المختلفة (بعد ترتيبها وتنظيمها في نظام خاص) بهدف الوصول لى الحلول المناسبة لبعض المهام العلمية .

ايصال المعلومات واهميته :

لا قيمة للمعلومات طالما لم يستفد منها احد ، وتتمثل سبل احاطة المستفيدين من المعلومات ما يلي :

- الدوريات او النشرات الموجهة الي جمهور عام او متخصص .
- الافادة بوسائل الاتصال الجماهيرية .
- المؤتمرات والبرامج الدراسية
- خدمات الاتصال الشخصي

ويفيد ايصال المعلومات فيما يلي :-

- الحث علي التفكير والعمل ببث الاخرين ومعارفهم وخبراتم والتعريف بها .
- الملاحقة المستمرة لما يقوم به الاخرين للاحاطة بالتطورات
- تلبية حاجة العمل من المعلومات

اشكال الاتصال وقنواته :-

يغطي ايصال المعلومات العلمية والتكنولوجية جميع السبل الممكنة للاتصال،وتختلف قنوات الاتصال اختلافا يعلق بمدي فاعليتها وحجم الجمهور المستفيد منها ، حيث تفيد الاتصالات الشخصية في اثارة الافكار المبتكرة ، اما اللقاءات والمؤتمرات فتفيد في نشر الافكار وتيسير الاتصالات ، وتتطلب المعلومات الدقيقة عرضها في شكل وثائقي يتم التعرف عليه من خلال منافذاخري للاتصال .

معوقات الحصول علي المعلومات :-

- **عدم ادراك الهيئات والمؤسسات اهمية المعلومات في معادلة النمو الاقتصادي الحديث .**
- **صعوبة الحصول علي مصادر المعلومات الاجنبية لقيود التحويلات النقدية والاستيراد.**
- **الحواجز اللغوية وضعف قدرات الترجمة**
- **الجهل بالفرص التي توفرها خدمات المعلومات**

تطوير خدمات المعلومات بالدول النامية :-

عادة ما يبدأ تطوير البنية الاساسية للمعلومات بتدبير الموارد المعتمدة لمؤسسات المعلومات كالمكتبات ومرافق المعلومات (المكتبات بانواعها والارشيفات الصحفية ومراكز المعلومات باشكالها المختلفة (المراكز القومية والمتخصصة ومراكز خدمات المعلومات الصناعية ومراكز تحليل المعلومات .

متطلبات تصميم نظام قومي او اقليمي لخدمات المعلومات:

١- وضع استراتيجية للمعلومات :-

لابد للمعلومات من استراتيجية تعمل علي تشجيع تنمية مواردها والتنسيق بين هذه الموارد ومتطلبات التنمية ، تعمل هذه الاستراتيجية علي تشجيع نشر نتائج جميع البحوث العلمية والفنية والتطويرية وتطبيقاتها القومية غير الخاضعة لحقوق الملكية الصناعية ، كذلك تعمل علي تشجيع التنسيق بين مراكز المعلومات والمكتبات وتطوير خدماتها .

الاهداف الاساسية لاستراتيجية المعلومات :-

- **كفالة الاستغلال الامثل لرصيد المعرفة المتراكم في العلوم والتكنولوجيا من اجل تحقيق الاهداف القومية للمجتمع .**
- **توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الادارية .**
- **توفير خدمات معلومات مناسبة للاحتياجات ، والعمل علي تطويرها باستمرار.**

٢- تحديد الاولويات :-

يتطلب تصميم النظام القومي لخدمات المعلومات في المقام الاول تحليلا للاولويات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والفنية للدولة ، ومع دراسة احتياجات المستفيدين والفجوات الموجودة في خدمات المعلومات القومية وتحديد الاولويات في بناء النظام المزمع توفيرها في المستقبل .

انشطة النظام القومي لخدمات المعلومات المقترح :-

- **توفير الخدمات الاساسية للمعلومات ، كقنوات الاتصال الاولي والنشر واقتناء مصادر المعلومات .**
- **توفير الادوات والادلة اللازمة للتحقق من مصادر المعلومات واماكن وجودها كالفهارس الموحدة وخدمات التكشيف والاستخلاص .**
- **توفير امكانات ايداع وتجميع الوثائق والبيانات المحلية والخارجية .**
- **حصر مشكلات التنمية وتحديد ما يمكن ان تحظي به كل مشكلة من معلومات عن طريق تقديم خدمات معلومات معينة تلبي تلك المطالب .**

٣-انماط النظام القومي المقترح لخدمات المعلومات ومكوناته :-

ينبغي عند وضع استراتيجية لمركز قومي لخدمات المعلومات ان يضع تصورا لانماط ذلك المركز ومكوناته ويمكن ان تتمثل في :

أ_المركز القومي للبيانات والتوثيق :ومن الممكن لمثل هذا المركز ان يطلع بالمهام التالية :

- **تجهيز مصادر المعلومات .**
- **بث المعلومات عن طريق النشرات وغيرها من وسائل بث المعلومات ونشرها .**
- **اعداد المعايير الموحدة والمواصفات والادلة الارشادية والتعليمات .**

هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات:

يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذه.

يعد القرار السياسي أو العسكري أحد أنواع القرارات الاستراتيجية، "يتخذه صناع السياسة الحكوميون الذين يمثلون السلطات الثلاثة، التشريعية والتنفيذية والقضائية والمؤسسات التابعة لها" يتفاوت هيكل وبنيان اتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة الواحدة بعضها عن بعض، وبالتالي فإن عملية صنع القرار تختلف داخل كل بنيان عن الأبنية الأخرى، وهذا يؤدي إلى تفاوت أنماط السياسة الناشئة عن تلك العمليات. فعلى سبيل المثال تحليل صنع السياسة الخارجية لأي دولة يتطلب تحليل مؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجية، وعملية صنعها واتخاذها يتطلب تحليل مؤسسة صنع القرار في السياسة الخارجية الإجابة عن تساؤلات مهمة لابد منها وهي:

أولاً: ماهي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار للتوصل إلى قرار معين؟ هل يعمل بمفرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مع أفراد يختارهم بنفسه؟ هل يجتمع بالأجهزة الرسمية المختلفة كثيرا أم نادرا؟

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولة؟ حيث نفرق مابين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟

ثالثا: كيف يتم الاتصال وماهو شكل نظام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبادل المعلومات وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟ وكيف يتم فحصها ورد الفعل عليها؟ تتطلب الإجابة عن هذه التساؤلات آنفا الحديث عن المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار، فقد تكون مؤسسة حكومية، أو جهاز، أو وزارة، أو منظمة دولية، وهذه المنظمة تصدر عنها قرارات سياسية أو عسكرية، وتصنع من قبل أشخاص خوِّل لهم القانون ممارسة الصلاحيات في الأمور الاستراتيجية التي تتأثر بها سلوكيات السياسة الخارجية لهذه المنظمة.

تعد المنظمة التي أسست وطورت في ترتيبها وأدوارها والموارد المتاحة لها، هي الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان : "بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد داخل الوحده المسؤولة عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عن اتخاذ القرار. وبصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار تكون جزءا من البنيان التنظيمي البيروقراطي الحكومي المختص بمعالجة الشؤون الخارجية".

يجرى تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، وكما يأتي:

أولاً: مستوى الإدارة العليا "القيادة الاستراتيجية" في المنظمة: "يتكون هذا المستوى من عدد قليل جدا من الأفراد، ويكون مسؤولا عن إدارة المنظمة وصياغة استراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية"، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايده التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم

قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة. بين"جاتمان واندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما" :

أ. الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

ب. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ "صنع القرار".

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات "يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد"، تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

أ. معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.

ب. معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشراقية عن المستقبل.

ج. معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د. معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.

هـ. معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، "وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعا، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى".

ثالثا: مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قرارا فنيا بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة عالية، "وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.

تتخذ القرارت الاستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظرا لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي:

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى.

لم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية،"وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي".

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات. "يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل حياتنا".

يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايده التعقيد ومضطربة. "وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لابد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل".

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه. "يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات".

يتطلب من صانعي القرارعملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثقية المعلومات الواردة فيها. "وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار".

ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياه المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

"بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدرا رئيسيا وشريانا حيويا لديمومة المنظمة".

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب اهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات" هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار. و"تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها".

يعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطيء حركتها بالحصول على المعلومات عاملا مؤثرا في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب معلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. ولتوضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحث إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

الأساليب المتبعة في صنع القرار:

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين:

الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية.

أما الثانية فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات. وتُعدُّ المداخل "ثالثاً، رابعاً، خامساً" من المصفوفة التي جاء بها الباحثون تمثل نمط القيادة الفعالة، وتتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار.

وتندرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:

أولاً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤسين لغرض التنفيذ. إن هذا النمط من القيادة لايفسح المجال للمرؤسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، و تحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤسين نتيجة القرار.

ثالثا: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم. وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها. تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

رابعا: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها. تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها. وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار. يمكّن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القياده المشكلة، وتحصل على الاقترحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجوده لدى القيادة. إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية. تقوم القياده بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، و قد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القياده للمرؤسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفا متطرفا في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادرا ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل. وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب. وتشمل التحديدات المفروضة على فريق العمل تلك التحديدات التي وضعتها القياده أمامهم.

فاعلية القرار الاستراتيجي:

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل. يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

تعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبوء من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحه لأغراض ذلك القرار.

ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.

ثالثا: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

رابعا: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانيه التحسب لتلك البيئة.

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أبن تقوم بها المـنظمات والمؤسسـات لتحقيـق متطلبـات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي :

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس واليقضة لأمور المستقبل.

ثالثا: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعا: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً:البصيرة والشعور بالشجاعة.

بينما يشير عبوي وهشام في دراستهما المتعلقة باتخاذ القرارات ضرورة تهيئـة المقومـات الأساسـية مـن قبـل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: توافر المعلومات.

ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.

ثالثا: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.

رابعا: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.

خامساً: الاعتراف بحتمية التغير.

سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.

سابعا: توافر معايير صحيحة ودقيقة.

ثامناً: قابلية القرار.

تاسعا: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

عاشرا: المرونة الذهنية.

وهنالك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قـرارات فعالـة وجيـدة، يجـب أن تتعلمهـا القيـادة واسـتخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضيع الوقت، والطاقة، والمـال، وراحـة البـال. ، والعمليـة الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بهذه المعايير الستة :

أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.

ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.

ثالثا: أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا، وتجمع بين التحليلي والحدسي.

رابعا: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعليـة العوامـل الأخـرى، وبالتـالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجـاح القـرارات الاستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتـي بـدورها تـؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولاجل أن تقـود عمليـة صـنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي :

أولاً: التركيز على ماهية القرار. يجب التعرف عـلى الموضـوع نفسـه لفهـم الخيـارات المتاحـة جميعـا، وعـدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تـم تكـوين فكـرة مسبقة عنها، وتُعدُّ هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول عـلى الاتفـاق الجماعـي، وبعـد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآآراء.

ثالثا: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة .

رابعا: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولا عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون:"ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه"، فيما أشار النظاري بأنه "ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتمادا على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكة جميعا (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار".

مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي:

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار".

لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لابد أن يخضع لقانون العام للدولة، والذي يهتم أساسا بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: "إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا عملا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.

تغطي القرارات الاستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها. ومن التعريف آنفا يتضح لنا: "أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية لابد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل: الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ".

تكتسب القرارات الاستراتيجية نوعا من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد. "وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تتسلق بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد. فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها.

تزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي. ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة، وبالأخص تلك التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار. "أما في النظم الديمقراطية الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، مخابراتية، عسكرية،.....)، لها دور أساسي في صنع القرار".

تسعى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، "والتي يطلق عليها ريتشارد باسكال معطيات الوجود، وتشمل": الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا وفي الآخرين وفي الموقف المبدئي والنتائج. تتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعاصرة مراجعة تصورنا الفكري التقليدي للقرارات، فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار وخاصة الاستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين.

يجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار واتخاذه، ولابد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية وكما ياتي:-

اولاً: مرحلة تكوين المشكلة:.

ثانياً: مرحلة ايضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الاسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالدكتور عبدالهادي وكما ياتي :

اولاً: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً. الترتيب والتحليل.

رابعاً. تحديد الوسائل.

خامساً. وضع قائمة بالبدائل.

سادساً. تقيم البدائل.

سابعاً. القرار.

ثامناً. التنفيذ.

يبين الملحق (ب) المرفق ملخصاً لخطوات الأسلوب العلمي التحليلي لصنع واتخاذ القرارات كما يعرضها العلماء والمؤلفون.

وتأسيسا على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار انقساماً كبيراً، فمنهم من جعله يصنع وويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى تسع مراحل وكما وردَ آنفاً. ومن خلال استعراض الملحق (ب) المذكور، فإن الباحث يعتقد أن خطوات تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه تنحصر في سبع مراحل أساسية من الناحيه العلمية، تبدأ بتحديد الموقف، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه.

توجد داخل كل مرحله من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية يختلف عددها وأهميتها حسب طبيعة كل مرحلة، وعلى هذا الأساس سنقوم بالبحث في طبيعة ومتطلبات كل مرحلة من المراحل السبع السابقه وكما يأتي:

تحديد الموقف الاستراتيجي:

يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، وهذا ما يراه "سنايدر" في حين يهتم "فرانكل" بضرورة أخذ البيئة الموضوعية في الاعتبار من وجهة نظره".

يجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة وتحليلها. مع ضرورة دراسة العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها.

يرى أبو دية في تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتمثلة: "العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري، والإعلامي، والسياسي". وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وبين أبو دية تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار".

تتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجه القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوما بالبيئة الموضوعية. يجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسبا ومتوافقا مع الموقف.

أوضح العالمان فكتور فروم وزميله فيليب يوتون في نموذجهما، الذي "يوضح الأسلوب الموقفي والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته واتخاذه، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية".

برزت خلال خمسينيات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيما وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام ١٩٥٦، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلا، وقد استنتج الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرضيات، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الاستراتيجية، والتي تشمل:

أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديدا.

ثانياً: كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذوا القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.

ثالثا: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.

رابعا: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تطمين القلق العام والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

وتعليقا على ذلك، يرى الباحث وجود حالة من التطابق والموائمة ما بين موقف الاحتلال الأمريكي للعراق في عام ٢٠٠٣ مع النقاط الواردة آنفا. بعد إطالة أمد الحرب وكثرة الخسائر لدى القوات الأمريكية، والتكاليف المادية الباهظة المصروفة على الحرب، والتي لم يعد يطيقها معظم الشعب الأمريكي، دفع القيادة الأمريكية برئاسة جورج بوش الابن في عام ٢٠٠٧، تشكيل لجنة يرأسها عضو مجلس النواب الأمريكي لي هاملتون وجيمس بيكر وزير الخارجية الأسبق ومجموعة من الشخصيات الأخرى بإعداد دراسة بخصوص الموقف في العراق ودور الدول المحيطة به، وتأثيرها على الوجود الأمريكي، وقد قامت اللجنة بزيارة العراق والدول المحيطة به وتقديم توصيات لأجل تفعيلها من قبل القيادة الأمريكية.

تتميز بعض المنظمات "كالمنظمات العسكرية بإدراج فقرة الموقف في مقدمة قراراتها الاستراتيجية أو العملياتية أو التكتيكية منها".

تعد عملية استعراض عوامل الموقف من الامور الاساسية لفهم جوهر القرار والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة التي يجب تحليلها.

تستهدف دراسة كل العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والاهداف والواجبات المنبثقة منها والتي من خلالها يمكن رسم الصورة الخاصة بالقرار.

تعد عملية استكمال دراسة عوامل الموقف وتحديد مسالك العمل واظهار البدائل من خلال التمعن في البيئة الموضوعية التي تأخذ من وجهة نظر متخذ القرار من العوامل الرئيسية لكون القرار بعد صدوره ينفصل عن صانعه ويصبح محكوماً بتلك البيئة ولذلك تظهر كثير من التحديدات والمعاضل التي تواجه القرار في عملية التنفيذ.

يعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشكلة في كثير من الاحيان على حجم المعرفة، لذلك تُعدُّالمعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما ان ادراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والتي تعد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى ادراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عنه لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ينبغي ان يتعامل صانع القرار مع افضل مايمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على افضل مايتمناه، أي ان تكون نظرته واقعية للموقف والاهداف التي يسعى اليها ولقدرته على المواجه، وقد تتطلب في بعض الاحيان ضرورة التضحية ببعض الاهداف ليس لعدم اهميتها بل لان تحقيقها قد يرتب اضراراً كبيرة على الموقف مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وان التضحية في بعض الاهداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم افضل لانجاز اهداف اخرى اكثر اهمية. لذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية صنع القرار ويجب التأني في دراسته واستخلاص مافيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحلة الثانية، "وعليه فإن التعريف الموضوعي الدقيق للموقف واستيضاح معالمه يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي".

تحديد المشكلة:-

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار. فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها.

تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيرا عميقا على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات

المتعلق بها، "وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وايضاح أبعادها أكثر يسرا وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية".

يجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

تعرف المشكلة "بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة".

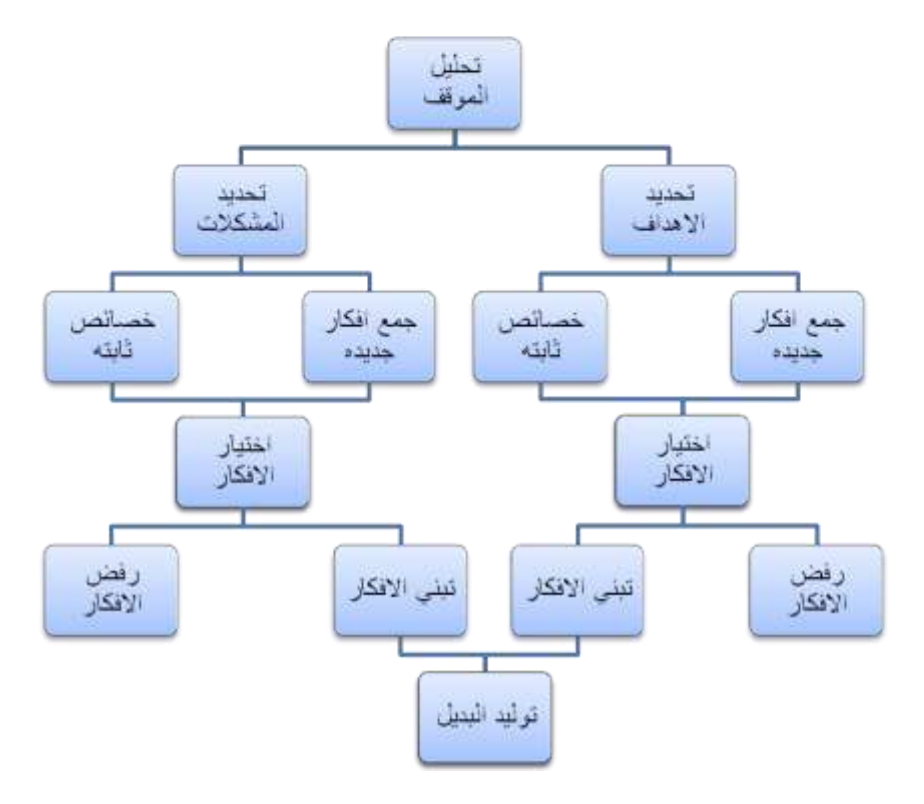
يحدد لنا بيتر دركر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

أولاً: تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

ثانياً: التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

ثالثا: تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه و تحديداته.

والشكل التالي يبين كيفية جمع المعلومات عن المشكلة:-



يجب البحث عن القيود التي تحيط بالمشكلة، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعيه المباشرة بالأهداف العامة، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكله على تحقيقهما؟ وما هي القدرات والموارد، لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في نهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة أن الهدف هو "جملة كيف" التي سوف تثير أفكارا جديدة للعمل عليها.

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة. تكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث.

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءا من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيارالنهائي.

حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

أولاً: تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها. فعند تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولا لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرارالسليم.

ثانياً: إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين. يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحا بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

ثالثا: تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة. قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ. يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي " كالتكاليف، مدى التوافر"، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية "السمات، سهولة الاستعمال"، والاهتمامات الأساسية.

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعده في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: "الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوء الاحتمالات، و الأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين".

وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

جمع المعلومات:

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات.

وهنالك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

أولاً: التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

ثانياً: تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

ثالثا: حسن استخدام المعالجات الاحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لابد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام، وكما عرفها (د.مازن الرمضاني) هي: "الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار"....، وهناك من يروي أنها: "عبارة عني سيل من الإشارات ورسائل التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف".

تصبح القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لادامتها. إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

أولاً: الموضوعية والدقة.

ثانياً: الشمولية: وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

ثالثا: الملائمة: وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

يتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار نظرا لوجود العقبات الكثيرة. تمر عملية تحليل المعلومات وتقيمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها مايسمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات).

وتشمل المراحل ما يأتي:

أولاً: الإدراك: ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف مما يسبب في محصلته النهائية الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، مما يؤثر على موقف المنظمة. والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

يرى روبرت جيرفيس "أن المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف".

ثانياً: التصور: يمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين. وفي سياسة المنظمة الخارجية يستجيب صنع القرار لأفكار عن البيئة الخارجية ومؤثراتها على التصور، والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفقها بما يشبه وسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصور، وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، "بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجية، وأنه أسير المستشارين والإجراءات البيروقراطية.

ثالثا: التقويم: إن تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو رداءتها، يكوِّن لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا يعرف بـ (تقويم التصور). تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دورا عاطفيا في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم. وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى فهم الموقف.

وخلاصة الأمر أن مسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ثلاثة مراحل مترابطة هي: (الإدراك، والتصور، والتقويم). فالإدراك يؤدي إلى خلق صورة ذاتية عن طبيعة ومعنى المواقف، وهذة الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية للمنظمة للرد على مطالب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقديم المواقف واستقراء أمنيات الحقيقية، ومحصلة التقييم تؤثر أخيرا في نوعية التصرف اللاحق لصنع القرار.

تنتج التطورات التي تحدث في موقف عن ديناميكية مستمرة يحصل منها شيء كبير من المعلومات، منها ماهو حقيقي، ومنها ماهو مخادع، ومنها ماهو متناقض. فهذا يشكل عنصر ضغط على وحدة تحليل وصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يستطيع التعامل مع هذا الزخم الهائل من المعلومات، ويجب أن تعتمد الحكومات، أو المنظمات على أجهزتها الاستخبارية. "ويجب أن تكون الاستخبارات ضمن إطار الزمان والمكان لتوفير المعلومات القيمة والصحيحة لتقليل احتمالات الخطأ في القرار

توليد البديل الاستراتيجي:

تمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، "وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقيم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين، وهما"

أولاً: الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، "وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة"

تحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب:

أ. أسلوب الحدس: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

ب. أسلوب دلفي: وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة.

ج. أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من القيمة التحسبية للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

د. أسلوب بحوث العمليات: وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضلا عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج

هـ. أسلوب النماذج الرياضية: وهي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.

ثانياً: الخطوة الثانية، وتشمل هذه المرحلة في تقيم هذه البدائل الاستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

يؤكد سانشيز وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمدها المنظمة، يعني امتلاك المنظمة للمرونة الاستراتيجية، وإن قيمة القرارات الاستراتيجية للمنظمة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الاستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت).

ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الاستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيرا منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل استراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل

دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، "وهي عملية تصنيف الاحتمالات/البدائل إلى حدها الأدنى ليتسنى لمتخذ القرار اتخاذ مايراه مناسبا".

تسعى الإدارة العليا إلى خلق "حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة".

تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمعاونيين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لمتابعة الأمور المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار وإلا كان العمل نظريا.

توجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصيا في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقة، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي ستتم عليها بناء عملية تقيم البدائل.

اختيار البديل الاستراتيجي:

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي "يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم".

تبنى القرارات على أساس من (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقا لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفا، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، "والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظماتي، أو الاجتماعي".

يعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستنبطة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق المواءمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب.

يجري اختبار البديل الاستراتيجي "بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة".

تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي.

أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.

ج. نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.

د. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.

هـ. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.

برزت في النصف الثاني للقرن الماضي نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعالياتها تساعد محللي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، "وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة".

أكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرار الخبرة المتواصلة والقدرة الإبداعية وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات وتحليلها ومعالجتها والوصول إلى حلول إيجابية بصددها.
يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعرفيها "بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعبتره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تتيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة".

تعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويما عمليا للحل النظري، واستكمالا لعلمية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقا. توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل،وإثبات تميزه مثل: (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكات، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر).

تنفذ الخطوات الست الواردة آنفا في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار. ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشتركين معهم الالتزام بهذا المبدأ ومنع الخروقات الاستخبارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه:

تعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

أولاً: صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالاً على مضمونه بشكل جيد.

ثانياً: اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

ثالثا: تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة، والإدارات والأقسام.

رابعا: تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

يشمل القرار الاستراتيجي "جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع".

تتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيا مترابطان هما:

أ. صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي اتباعها.

ب. احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل:

أ. الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.

ب. مراحل التنفيذ.

ج. الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

د. الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

هـ. الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

و. المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

ز. المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.

ح. البديل الواجب استخدامه في الظرف الطارئ.

تجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلا عن إمكانية نجاحة في تحقيق الأهداف المتواخاة.

تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كنواب الرئيس والمستشاريين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.

تستنهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإيقافه أو بإلغائه،" وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماستهم وإقبالهم على الفعل.

تعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية تحليلية متعددة المستويات تشمل: التغذية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة.

يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها.

فالتقويم: "يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل".

العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية-:

تشير الكثير من البحوث النظرية والتطبيقية إلى أن هناك عوامل ذات تأثير في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وركزت أكثر البحوث والدراسات على بعضها وتركت البعض الآخر.
يتصف عصرنا الحاضر بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر في إدارة المنظمات. وكما هو معلوم أن كل عمل يتخذه الإنسان في سعيه لتبني قرار معين يتعرض لجزء من تلك المشاكل، وأن التخطيط السليم الخاص بأي قرار يقوم على أساس دراسة تلك المشاكل وتأمين المعلومات التي تكشف حقائق المواضيع، وطبيعة المشاكل المطلوب تجاوزها عند صناعة القرار واتخاذه. ولتسليط الضوء على هذا المبحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطاليب: يتضمن المطلب الأول تصنيف القرارات، ويتناول المطلب الثاني أسلوب اتخاذ القرارات، أما المطلب الأخير فيبحث دراسة العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

تصنيف القرارات:

يختلف تقسيم فقهاء الإدارة العامة للقرارات باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم. فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير.

تصنف القرارات في المنظمات الإدارية إلى خمسة تقسيمات رئيسية، وكما يأتي:
أولاً: القرارت الأساسية واليومية: تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية، أو الانشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة. أما القرارات اليومية "الروتينية"، وهي التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

ثانياً: القرارت التنظيمية والشخصية: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفه رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية .، أما القرارت الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

ثالثا: القرارات اللائحية والفردية: تصدر القرارات اللائحية في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه. أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

رابعا: القرارت المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره.

أما الشفوية، وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قرارا سليما ومنتجا لجميع آثاره.

خامساً: القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة. أما القرارات الضمنية وهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته. وهي قرارات إرادية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة، ظهرت تقسيمات جديدة في علم الإدارة تشير إلى أن القرارات نوعان:

(١) القرار السياسي: هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، ويرتكز على الشرعية والتراضي ويتسم بالشمولية.

(٢) القرار الإداري: هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، وبقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا لتحقيق مصلحه عامة، ويقسم إلى عدة أنواع:

أ. من حيث المدى: ويتألف من قرارت تنظيمية وقرارات فردية.

ب. من حيث التكوين: ويتألف من قرارات بسيطة، وقرارات مندمجة.

ج. من حيث أثر رقابه القضاء: ويتألف من قرارات تخضع لرقابة القضاء، وقرارات سيادية.

د. من حيث أثر القرار على الأفراد: يتضمن قرارات ملزمة، وقرارات تقتصر على الإدارة فقط.

تقسيم القرارات بموجب الظروف الصادرة فيها:

حدد جون إدير ثلاث فئات ظرفيه عامة للقرار:

أولاً: القرارت الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبوء بها، وتسبب قدرا يسيرا من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.

ثانياً: القرارات الطارئة. وهي القرارات التي تتخذ في حاله الأزمة وبسرعة، وبقليل من الوقت للتفكير، أو الاستشارة.

ثالثا: بقية القرارات الأخرى.

تقسيم القرارات بموجب محتوياتها:

لكن تيدور ريكاردلس يقدم خمسة فئات من القرارات اعتمادا على محتواها وهي:

أولاً: قرارت ذات إجابة صحيحة واحدة. وهي القرارت التي تحقق بالضبط ما نريده ليس أكثر.

ثانياً: قرارات تبصرية. وهذه قرارات تأتي على شكل ومضة، وقد لا تكون صحيحة لكن نشعر بأنها صحيحة، وتنطوي على جانبية فنية.

ثالثا: قرارات عدوانية. هي تلك القرارت التي تسبب مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها.

رابعا: قرارات مؤذية. هي تلك القرارت التي تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ، إضافة إلى الاستعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.

خامساً: قرارات غامضة. هي تلك القرارت التي تنطوي على حدود غير واضحة، ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية.

تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذها وتوفر معلوماتها:

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفر المعلومات وإمكانية البرمجة إلى ما يأتي:

أولاً: قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، إقتصادية، عسكرية، اجتماعية.

ثانياً: قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتقسم إلى:

أ. قرارات فردية. وتحدد في الشخص المخول لاتخاذ القرار وفقا للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداءا من رئيس الدولة نزولا.

ب. قرارات جماعية. وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة....

ثالثا: قرارت حسب توفر المعلومات. وتقسم إلى :

أ. قرارات في حالة التأكد. وتتخذ في حاله تكامل وتوافر المعلومات الكافيه لمتخذ القرار.

ب. قرارات في حاله عدم التاكد. وتتخذ في حالة وجود جهل واضح في المعلومات يحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.

ج. قرارات المخاطرة. وتتخذ في حالة وجود ضبابية في المعلومات، وهذه الحالة متأرجحة بين الحالتين آنفا تزداد خطورة المجازفة إذا اتجهت الحالة باتجاه عدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.

رابعا: قرارات وفقا لامكانية البرمجة. وهي حالتان: مبرمجة وغير مبرمجة.

تتوافق وجهه نظر الباحث مع وجهات نظر الخبراء الإداريين المذكورين أعلاه، مع ضرورة إضافة بعض التصنيفات المستحدثة نتيجة للتطور الحاصل على القرارات، والمنظمات الإدارية بفعل تأثير ثورة المعلومات. حصلت كثير من التطورات على تصنيف القرارات الاستراتيجية، والتي تمثل المرتبة العليا في تصنيف القرارات نتيجه لتطور العلوم الإدارية للمنظمات، فقد وقع صنع واتخاذ هذه القرارات على عاتق القيادة العليا للمنظمة، وأخذت عده تصنيفات مختلفة ومن خلال التعريف الذي ذكر آنفا فإن هذه القرارات تدخل في كافة نشاطات المنظمة باختلاف أنواعها من حيث التنظيم، والسياسة، والأهداف.

أسلوب اتخاذ القرارات:

يتخذ الإنسان في حياته سلسلة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها ودرجة تعقيدها وتأثيرها على مستقبله ومستقبل الآخرين، ويخضع القرار لتأثير عدد كبير من المتغيرات الذاتية والموضوعية بما في ذلك المتغيرات التي تتعلق بالدوافع والخصائص الشخصية.

تطرق كثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات، ولم يجري إعادة صيغتها وفق مرجعيتها، لذا يرى الباحث ضرورة تقسيم أسلوب اتخاذ القرارات إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار، وأما الفرع الثاني فيشمل الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار.

الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار:

يتبع المديرون أسلوبا في اتخاذ قرارتهم ناتجا من محصله لعده مصادر. تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معهم.

تنصب الأساليب التقليدية على "الخبرة والمشاهده والتجربة". وبالتالي يتوقع تعدد المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، قلما يكون له مصدر واحد فقط. ولكننا نرجح أن يكون للخبرة والمشاهدة والتجربة دور هام على الرغم مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي، وسيتم مناقشة الأساليب المذكورة آنفا، وكما يأتي:

أولاً: الخبرة. يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآنية المشابهة للمشكلات السابقة. وإن الحلول التي أتبعت أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضا. "ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها". تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات.

-تتطلب الخبره تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار.

-وصف فاريلا نهجا للوصول إلى الذات، أو إلى تنمية الخبرة الشخصية. ويصف هذه الطريقه بأنها متفرعة من نقطة تلاقي الاستبطان، وعلم الظواهر والتقاليد التأملية. ولكي نصبح أكثر وعيا ونصل إلى تنمية خبرتنا، علينا القيام بثلاثة أمور لكي نصل إلى القرارات الصحيحة، وهي:" تعليق سير الأمور، إعاده التوجيه، عدم القلق".

-تتزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان، وهذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات: الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه".

-تتناغم تلك العملية مع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيد من إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار.

ثانياً: المشاهدة: تُعدُّ المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارت بصدد حل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى. تحمل المشاهده نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلائم مع مشاكل منظمة وأخرى. وهذا الأسلوب قد يبقي المدير رجلا تقليديا ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة. تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتا كبيرا بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

ولما "كانت القرارات التي يصنعها الإنسان هي مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية". فإن التقييد بأسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قرار متكاملا، ولن يفي بالغرض المطلوب، ومع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

ثالثا: التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعا.

-يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلا أو مجموعة حلول بعد اخضاعها لتجارب واختبارات ثم تقييمها وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة. "يتبع المديرون في بعض الأحيان خليطا ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي".

-تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية.

-تعد عملية "تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري".

رابعا: الحدس: يختلف حدس الإنسان عن باقي غرائزه الأساسية، والتي تمثل طبيعة معقدة، وتعبر عن الأثير الأساسي لتطور البشرية. تساهم الغرائز في بناء وتطوير حدسنا وتصوغ تصرفاتنا. ترشد الغرائز الإنسانية كل شخص لتفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها وفق هذا الأسلوب.

-تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارت. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقا للاحتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل. "تُعدُّ عملية الاختيار المسبق للاحتمال والتي تتم عن وعي، أو تكون أكثر استئثارا، مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنيا على التحليل"

-تعد الأحاسيس والعواطف جزء أساسي من طريقة إدراكنا واتخاذنا للقرارات. لكن علينا أن نميل إلى رفض العواطف كجزء من أسس عملية صنع واتخاذ القرار المنطقي. تثير العواطف التقييم الإدراكي لصانع القرار، وتقوده إلى أحاسيس، فتساهم المشاعر في رسم الصورة العامة لتشكل معنا لشيء أو أمر ما.

الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار:

يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل.

تجري عملية اتخاذ القرارات بإشراف مؤسسة تتميز بقوتها التنظيمية والفنية والتطور السلوكي لعناصرها. لذا فإن مناقشة الأساليب العلمية ونماذج صنع القرارات في عصر ثورة المعلومات أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية.

يبنى القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناع القرار، واستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحه "البشرية والمادية والمعلوماتية"، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم امتهانها من قبل المديرين والمعنيين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، ونورد بعضها:

أولاً: نموذج الرشد: يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة علمية أكثر عقلانية.

ثانياً: نموذج الاكتشاف الذاتي. يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة العلمية والعملية كنظام رشيد للعمل، ويجب أن يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي وتراعى فيه الرغبات والعواطف الإنسانية.

ثالثا: النموذج التراكمي المتدرج: يعتمد على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

رابعا: نموذج المسح المختلط: ويقسم إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.

خامساً: هنالك مجموعه من القرارات الأخرى التي برزت في علم الإدارة الحديث، وتتضمن ما يأتي:

أ.النموذج العقلاني، ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة. يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذا بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار.

ب. نموذج العقلانية المقيدة: إن أول من نادى بهذا النموذج هو عالم الإدارة "سيمون" أحد رواد الإدارة المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشروعات والمنظمات الاقتصادية، ومن بين المزايا التي ينفرد بها نموذج العقلانية المقيدة، هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صورا من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في منظمة الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضى.

ج. النموذج السياسي. يحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الـذي يعتمـدها المتنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخـرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة عـلى تحديـد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والانشطة.

سادساً:هنالك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها صناع القرار في الجانب السياسي وأهمها:

أ. النموذج التحليلي. يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصر شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

ب. النموذج التنظيمي. يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنسـاني وتفاعلـه مـع البيئـة، وقدرتـه على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محـدودة للغايـة، وتـتم عمليـة صـنع القـرار فيـه عـلى أساس شبه آلي مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقا، والتركيز على المتغيرات المهمة ضـمن بيئـة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

ج. النموذج المعرفي. هي عملية يقوم من خلالها صـانع القـرار بإسـقاط عقائـده الذاتيـة عـلى عمليـة اتخـاذ القرار وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.

سابعاً: تمثل كل المنظمات الرسمية بناء يعتمد بصيغتة الجوهريـة عـلى صـناعة القـرار، يكـون فهـم عمليـة صناعة القرار شيء جوهري بالنسبة للأشخاص الذين يدرسـون عمليـات التغـير التنظيمـي. ويـذهب (هـوي ومسكل) في هذا الصدد إلى أن هناك أربعة نماذج يشيع استخدامها في صناعة القرار الإداري هي:

أ. النموذج التقليدي، الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماما.

ب. النموذج الإداري، وهو الذي يبحث عن البدائل المرضية بدلا من البدائل الأمثل.

ج. نموذج التزايد، وهو الذي يفترض أن التغيرات البسيطة تكون أقـل عرضـة للظهـور ضـمن الآثـار السـلبية للمنظمة من التغيرات الضخمة.

د. نموذج القدرة المحدودة، وهو الـذي يكـون مفيـدا في فهـم نمـوذج القـرارات الخاصـة بمواقـف الفوضـوية للمنظمة.

العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذه تجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتوج. وستكون هناك علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعته. ترافق هذه العملية عدة عوامل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنها داخلية ضمن مؤسسة هيكلية صنع القرار(وحدة صنع القرار واتخاذه)، وتأخذ الطابع النفسي والإنساني والسلوكي.

ولأهمية هذا الموضوع يعتقد الباحث ضرورة تقسيم الملطب إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والفرع الثاني يتناول العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار.

العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذه دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه. سبق وأشرنا أثناء تحليلنا لصناعة القرار الاستراتيجي ضرورة تحديد فقرة الموقف، واعتبارها من النقاط الجوهرية الواجب الأخذ بها عند الإقدام لصناعة القرار، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديدات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه.

تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي:

أولاً: النظام الدولي: تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب، أو ثنائي القطب، أو عام. وعند النظر إلى وضعنا الحالي نجد أن القطبية الواحدة هي المسيطرة على العالم، ونعني بها الولايات المتحدة الأمريكية.

تستوجب الضرورة الأخذ بالحسبان تأثير القرار على الدول المتنفذة في، العالم هل هو سلبي أم إيجابي؟. هل هناك قوة داعمة له؟ "ينبغي على صانع القرار أو متخذه في عصرنا الحالي عدم اتخاذ القرار تبعا إلى ما جاء بالنظريات، بل يقوم باتخاذه طبقا للمصلحة". فعلى سبيل المثال القرار العراقي في ١٩٩٠/٨/٢ باحتلال الكويت كان خاطئا من حيث مصلحة النظام الدولي الظاهرية، ولكن باطنيا كانت الولايات المتحدة الأمريكية تدفع العراق لفعل ذلك لتحقيق استراتيجيتها في المنطقة.

"تُعدُّ المواضيع الدولية مجال تفجر وتكشف عن جميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعن التاريخ والجغرافية".

تلعب المنظمات الدولية دورا رئيسيا في التأثير على القرار، وخاصة في عصرنا الراهن. والذي يتضمن الكثير من القوانين التي سمتها الأمم المتحدة تتعلق بحقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني. يمكن أن تأخذ هذه القوانين إطارا سياسيا إيجابيا أو سلبيا باتجاه القرار. يظهر هناك نفوذ لدول عظمى على هذه المنظمة الدولية، مما يساعدها إلى تحقيق مكاسب في الدولة التي اتخذت القرار، وحتى التدخل في شؤونها بموجب القوانين الدولية، لا سيما وأن المادة (٦) من مبادى القانون الدولي الخاص بعلاقات الصداقة والتعاون بين الدول الذي تبنته الأمم المتحدة في اكتوبر ١٩٧٠، والتي تشير إلى أن "كل دولة ملزمة بتنفيذ التزاماتها الدولية بشكل كامل وبنزاهة والعيش بسلام مع باقي الدول. لذا فإن القرار واتخاذه سيبقى مقيدا أو محددا ضمن هذه المادة فيماإ ذا لم تتحقق منافع فيه لأقطاب النظام الدولي .

ثانياً: النظام الاقليمي: يعتبر النظام الاقليمي من الأمور الواجب دراستها بما له من تأثير إيجابي، أو سلبي على القرار. فعلى سبيل المثال القرار السياسي والعسكري الذي اتخذته الدولتان العربيتان سورية ومصر بإعلان حرب ٦ تشرين الأول ١٩٧٣ كان له صدى إيجابي في النظام العربي والإقليمي والإسلامي، لذا نجد كل الدول العربية وغالبية الدول الإسلامية والإقليمية ساندت القرار. بينما نجد على العكس عند قيام الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها بغزو العراق عام ٢٠٠٣، لم تؤيد من قبل النظام الاقليمي، بعكس ما حصل في عام ١٩٩١، أثناء حرب الخليج الثانية. "يجب تحديد بؤرة قيادة النظام الإقليمي والجهات المؤثرة فيه عند الاقدام لتخطيط والشروع لصناعة القرار واتخاذه".

ثالثا: الرأي العام الدولي: يتضمن الراي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظرا لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستيطيع أن تؤثرفي سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلبا، أو إيجابا.

يكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام. وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، واغراء على المستويين الدولي والاقليمي ينتج عنه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم. "لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي".

رابعا: الإعلام والدعاية النفسية العالمية: يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية،وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الاقليمية والدولية. ويعني نفوذ اعلام اقطاب النظام السياسي الدولي بكل مضامينها، فهو اعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية.

" يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم لأنه سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرداة صانع القرار ومتخذه".

العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتُعدُّ من الأمور المهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية، وتهتم بتحليل كل العوامل والمؤثرات وبضمنها العوامل الداخلية.

يمكن تقسيم مدخلات العوامل الداخلية إلى قسمين:

أولاً: العوامل الإنسانية والسلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة، ويمكن إجمالها بما يأتي:

أ. العوامل النفسية والشخصية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالشخص المتخذ القرار وبوحدة صنع القرار، والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمعاونين والمرؤسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقرارات.

يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد الصانع والمتخذ للقرار، ويؤكد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقرارته داخل وحدة اتخاذ القرار لا يتاثر في كيفية إدراكه للموقف فحسب، وإنما بمتغيرات مؤسساتية تشمل: الاختصاص،والاتصالات،وتمثل أنماط تفاعل صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة اتخاذ القرار، والمعلومات والدافعية، والتي تبين سبل نقل المعلومات إليهم من خارجها، وأخيرا ربط الدافعية للأهداف التي تسعى وحدة اتخاذ القرار إلى انجازها بالحوافز النفسية والاجتماعية الخاصة والعامة المؤثرة في سلوك أعضائها. وبمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار. تتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، واخير ا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفساني ومقدار السلطة الممنوحة له. فإذا كان تأثير العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق، وإذا كان سلبا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

ب. توقيت اتخاذ القرار: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذة الأهمية جوانب متعددة. فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديدها بدقة ودراستها وجمع البيانات والاحصائيات، والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراءا الدراسات الخاصة بها أمرا ضروريا. وذلك حتى لايستغرق الأمر وقتا طويلا. ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار وحلها. يعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لاعلان القرار من مدير المنظمة أمرا ضروريا، ويجب أن يختار له وقتا مناسبا ومؤثرة.

ج. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشاريين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، اذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها، مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

ويحدد الدكتور عبدالفتاح "مزايا المشاركة لاتخاذ القرارات ضمن وحدة اتخاذ القرر في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل، وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه".

د. هنالك بعض العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفني والبيئة، وتشمل ما يأتي :

(١). جمع المعلومات وأنواع البيانات المطلوبة وطرق معالجتها.

(٢). استخدام الطرق الرياضية الحديثة الناتجة من ثورة المعلومات والحاسبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات.

(٣). العوامل الشخصية لوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة التي تؤثر بعملها.

(٤). الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها.

(٥). عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر:

أ. حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها.

ب. الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

ج. العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الاقسام، الإدارة.

د. القوانين واللوائح في المنظمة.

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار في الدولة القائمة باتخاذه، وتشمل ما يأتي :

العوامل السياسية: وهي الإمكانات الذاتية للدولة والدينامية السياسية لحركة مجتمعها وتأثيراتها في صنع واتخاذ القرار. ويشمل العامل السياسي ما يأتي:

(١). الإطار الدستوري والقانوني لعملية صنع واتخاذ القرار. وهذا يتحدد بمكونات سلطة الدولة (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).

(٢). القيادة والنخبة الصانعة للقرار (شخصية القيادة، خبرتها، طموحها).

(٣). القوى المؤثرة الأخرى في عملية صنع القرار (الأحزاب، جماعات المصالح، النقابات، رجال الأعمال ومؤسساتهم، النقابات المهنية، المؤسسة العسكرية، المؤسسة الدينية، الرأي العام ووسائل الإعلام).

ب. العامل الاقتصادي: يؤثر العامل الاقتصادي تأثيرا مهما، وهو عامل دفع في خيارات صناع القرار لتنفذه في معظم سياسات المنظمة التي تتطلب توافر الموارد الاقتصادية ووسائل استغلالها، ولا يمكن تجزئة العامل الاقتصادي عن العامل السياسي الذي تحتله الدولة في النظام السياسي الدولي الحالي في عالم اليوم. وأهم مقوماته:

(١). مصادر الثروة الطبيعية مثل النفط والحديد والفوسفات وغيرها.

(٢). مصادر الثروة الصناعية والتي تشمل عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد المجتمع الصناعي.

(٣). مصادر الثروة المعرفية (المعلومات). والتي تشمل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال المساهمة في تطوير الإنتاجية وتخفيض المخزون والاقتصاد في الطاقة والمواد الأولية.

ج. العامل الثقافي: تعبر الثقافة أسلوب الحياة الذي يميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات، "وهي تشتمل المعرفة، والعقيدة، والفن،والأخلاق، والقانون، والعرف، والحضارة، والثقافة السياسية، والإعلام، وغيرها من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع". وتُعدُّ من العوامل المهمة المؤثرة على جميع أنماط السلوك المكتسبة لصانع ومتخذ القرار، وتعكس علاقة الإنسان بالمادة، أو علاقته بغيره من البشر، أو علاقته بالأفكار أو الرموز، مما ترفع من خبرته وتصنع له قيمة عليا لها نتائج إيجابية على صنع القرار.

د. العامل الاجتماعي: يعتبر العامل الاجتماعي من أهم العوامل الرئيسية لما يحتويه من عوامل وقيم مؤثرة على سلوك صانعي ومتخذي القرار وأهم مقوماته:

(١). القيم السائدة.

(٢). تكامل الشخصية.

(٣). دور الجماعة ومكانتها.

(٤). درجة تطور المجتمع.

هـ. العامل العسكري: يشمل العامل العسكري قدرة الدولة على الدفاع عن امنها.

ومصالحها القومية من خلال خوض الحروب، وردع الدول الأخرى من القيام بأعمال تمس أمنها ومصالحها القومية. وتشمل مقوماتها:

(١). القدرة العسكرية.

(٢). حجم القوات المسلحة.

(٣). مقومات التفوق العسكري.

و. العامل الجغرافي: يؤثر الوضع الجغرافي للدولة على قراراتها بشكلين: الأول هو التأثير المباشر في نوعية ومدى الخيار المتاح لصانع القرار في مجال صياغته على الصعيد الخارجي، وأما الثاني فهو التأثير غير المباشر الذي يدخل في عناصر قوة الدولة التي تؤثر بدورها في قدرة صناع القرار على تنفيذ قرارتهم، بالإضافة إلى تأثيرها على المركز الدولي للدولة.

ويمكن إجمال تأثير هذا العامل على سياسة الدولة من خلال ثلاث عناصر رئيسية:

(١). حجم الدولة.

(٢). موقع الدولة.

(٣). الحدود الدولية.

وتأسيسا على ما ورد آنفا يمكننا تحديد ثلاث مستويات من العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ونجملها بما يأتي :

أ. المستوى الأول: ويشمل عوامل البيئة الخارجية والمتمثلة بالنظام الدولي، والاقليمي، والدول المحيطة، والتكتلات السياسية، والاقتصادية، والأحلاف العسكرية، والمنظمات الدولية.

ب. المستوى الثاني: ويشمل العوامل المؤثرة على القرار بمستوى الدولة، ويتضمن الإطار الدستوري، والفكر السياسي للدولة، والأطراف السياسية المعنية بالقرار،والمتمثلة بالأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية، والأحزاب، وجماعة المصالح، والرأي العام، والإعلام.

ج. المستوى الثالث: ويشمل العوامل المؤثرة على صنع القرار ضمن هيكلية وحدة صنع القرار، ويتضمن الإمكانيات والموارد، والطرق الحديثة لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، والمعلومات المتاحة، والظروف العامة المحيطة بالمشكلة والأهداف.

مفهوم و أهمية ومميزات القرار الاستراتيجي:

يعد القرار الاستراتيجي عموما "عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهه". وقد يكون القرار "حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى".

يلعب القرار الاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق الأهداف السياسية الاستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لانجازها، ولمعرفة الإطار العام لمفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطاليب: تضمن المطلب الأول مفهوم القرار الاستراتيجي، ودرس المطلب الثاني أهمية القرار الاستراتيجي، وأما المطلب الاخير فناقش مميزات القرار الاستراتيجي.

مفهوم القرار الاستراتيجي:

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغه الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم

تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

يتفق الكثير من الكتاب أمثال "Jauch&Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"، لكن "Johnson&Others" يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها" تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"، فيما يرى غراب بأن القرار الاستراتيجي" هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التاكيد، فيما يعتبر ياغي وخاشقجي القرارات الاستراتيجية بأنها " هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل"، ويصفها العزاوي بأنها " قرارات بعيده المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه".

أما "Mintzberg&Quinn" فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها" القرارت التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".

أما العبيدي فيعرفها بأنها" قرارات استثنائية يتم صناعتها في المده الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحيه تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

وتأسيسا على ما ورد آنفا، يتضح أن القرارات الاستراتيجية هي قرارت استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإن الباحث يضع تعريفا لمفهوم القرار الاستراتيجي: فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراق لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدسها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكييف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أهمية القرار الاستراتيجي:

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، "وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية".

تُعدُّ عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، "وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتواخاة".

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، "لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية"، ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحده التنظيمية لكونة يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجة من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، "ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معاييرالاستقرار على أكثر الخيارات جدوى".

يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، "كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياه المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها".

مميزات القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. "وتكون نتائج هذه القرارت بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة". يتطلب صناعة هذه القرارت استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي:

أولاً: المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثا: التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعا: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارت من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارت الأداراة الوسطى والدنيا: تُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارت الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقرارتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيد الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

تتميز القرارات الإدارية بمجموعة من الخصائص:

أ. تتصف عملية صنع القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى.

ب. تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية الناتجة من سلوكيات الفرد الذي يقوم بصنع القـرار أو الاشـخاص الذين يقومون باتخاذه.

ج. عملية صنع القرار هي عامة، لأنها تشـمل معظـم المـنظمات عـلى اخـتلاف تخصصـاتها وتتضـمن جميـع المناصب الإدارية في المنظمات.

د. تتأثر عملية صنع القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجيـة، وتتصـف عمليـة اتخـاذ القـرار بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار.

هـ. تشمل عدت نشاطات، ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد.

و. أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

مراجع الفصل الرابع

١- احمد ماهر: السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٧م.

٢-جلال العبد : ادارة الاعمال ك مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات : الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة: مصر، ٢٠٠٣م.

٣- صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي: القاهرة : الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠١م.

عبد العظيم عبد الحميد : القيادة الادارية ودورها في صنع القرار : القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٦م.

٤- محمد عبد القادر: اساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات) الرياض: دار المريخ ، ١٩٩٢م.

٥- نواف كنعان : اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق : عمان ك دار الثقافة ، ٢٠٠٣م.

٦- فريدة كيت : الخصوصية في عصر المعلومات: القاهرة: مركز الاهرام للترجمة ، ١٩٩٩م.

٧- علي السلمي : بعض الاتجاهات في ادارة الافراد : القاهرة: المعهد القومي للادارة، ١٩٩٧م.

8- صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي : الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م.

قائمة المراجع

١- أحمد سيد مصطفى : الإدارة الاستراتيجية ، دليل المدير العربى للتفكير والتغيير الاستراتيجى : القاهرة – ٢٠٠٥م .

٢- أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية.- ط٢ مزيدة ومنقحة.- الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية – بكلية التجارة، ١٩٩٥.

٣- احمد ماهر: السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٧م.

٤ - أحمد محمد الشامي : الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات والحاسبات : إنجليزي – عربي ، المجلد الثاني / أحمد محمد الشامي ، سيد حسب الله – القاهرة : المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١.

٥- أمل وجيه حمدي: النشر الإلكتروني في عشر سنوات (١٩٩٠-١٩٩٩) : دراسة ببليومترية / أمل وجيه حمدي ، محمد سالم غنيم – دراسات عربية في المكتبات و علم المعلومات. مج ٧ ، ع ٢ (مايو ٢٠٠٢)

٦- أحمد أنور بدر : النشر الإلكتروني و مشكلاته المعاصرة ص –٢٥- ٦٦-. في(لنشر الإلكتروني وتأثيره على مجتمع المكتبات و المعلومات) : أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي الثاني لمركز بحوث نظم و خدمات المعلومات / إعداد وتحرير محمد فتحي عبد الهادي – القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ٢٠٠١.

٧- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم: لسان العرب، تدقيق يوسف البقاعي، مؤسسة الاعلمي، ج٣، بيروت،٢٠٠٥،، بغداد، ١٩٩٢،

٨- ثابت ادريس ، جمال الدين المرسي : الادارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية : الاسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٣م.

٩- جلال العبد : ادارة الاعمال ك مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات : الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة: مصر، ٢٠٠٣م.

١٠- حامد الصرفة وآخرين. موسوعة الإدارة الحديثة.- القاهرة:الدار العربية للموسوعات،١٩٩٠.٣-

١١--حسناء محمود محجوب: نهضة مصر لتصميم وإنتاج الحزم الإلكترونية – عالم المعلومات و المكتبات والنشر – مج ٢ ، ع ١ (يوليو ٢٠٠١)

١٢- حسن مظفر : الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، بيروت، ٢٠٠٧،

١٣- حشمت قاسم: المكتبة والبحث، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٣،

١٤- حشمت قاسم : مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبات، القاهرة، ،١٩٨٨

١٥- حنان الصادق بيزان : النشر الإلكتروني ومستقبل أوعية المعلومات العربية – المجلة العربية للأرشيف والتوثيق و المعلومات –س ٦ ، ع ١١ -١٢ (ديسمبر ٢٠٠٢

١٦- صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي: القاهرة : الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠١م.

١٧- عبد العظيم عبد الحميد : القيادة الادارية ودورها في صنع القرار : القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٦م.

١٨- علي السلمي : بعض الاتجاهات في ادارة الافراد : القاهرة: المعهد القومي للادارة، ١٩٩٧م.

١٩- عبد المجيد المغربي : الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة : مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م.

٢٠- عبد المجيد المغربي : الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة : مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م.

٢١- عبد السلام ابو قحف : أساسيات التنظيم والادارة ك الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م.

٢٢- علي السلمي: الادارة المعاصرة: القاهرةك مكتبة غريب، ٢٠٠م.

٢٣- علي السلمي: خواطر الادارة المعاصرة : القاهرة : دار غريب للطباعة. ٢٠٠١م.

٢٤- عامر ابراهيم ، و ربحي مصطفي : مصادر المعلومات، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ،٢٠٠٠

٢٥- عامر قنديجلي: ومحمد الخفاجي، التوثيق، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، ١٩٩٢،

٢٦- مهدى حسن زويلف : إدارة الموارد البشرية ، مدخل كمى – الطبعة الأولى – دار الفكر للطباعة والنشر – عمان – ٢٠٠١م .

٢٧- محمد عبد القادر: اساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات) الرياض: دار المريخ ،

٢٨- فلاح الحسيني: الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها،عملياتها المعاصرة،ط١: دار وائل للطباعة : عمان ، الاردن، ٢٠٠م.

٣٠- نواف كنعان : اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق : عمان ك دار الثقافة ، ٢٠٠٣م.

٣١- نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة : الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١م.

٣٢- نبيل خليل مرسيك التخطيط الاستراتيجي: الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤م.

قائمة المحتويات